



عمادة البحث العلمي
جامعة النجاح الوطنية

الحياة مفاوضات

د. صائب عريقات

قسم العلوم السياسية
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة النجاح الوطنية
www.najah.edu

نابلس - فلسطين

٢٠٠٨

المحتويات

١	الإهداء
٢	شكر وتقدير
٣	تصدير
٥	المقدمة
٢١	تعريفات

الفصل الأول

الجزء الأول

٣١	الحياة مفاوضات
----	----------------------

الجزء الثاني

٤٧	الوساطة
----	---------------

الفصل الثاني

٥٥	منهجية المفاوضات
----	------------------------

الجزء الأول

٥٥	التفرقة بين الناس والمشكلة
----	----------------------------------

٥٨	المصالح
----	---------------

٦٤	طرح الخيارات لخلق الأرضية المشتركة
----	--

الجزء الثاني

الأسلوب ٨٢

هدف المفاوضات ٨٣

الفصل الثالث

الإعداد للمفاوضات ٨٧

الفصل الرابع

الجزء الأول

على طاولة المفاوضات ١٠٩

الجزء الثاني

بدء المفاوضات ١٢٤

الجزء الثالث

التركيز على ما يقوله وما يفعله الطرف الآخر ١٣٣

الجزء الرابع

المفاوضات بين الاستراتيجية والتكتيك ١٣٨

الفصل الخامس

المهارات التفاوضية ١٤٥

الجزء الأول

ادارة الاجتماع ١٤٩

الجزء الثاني

العلاقة مع المسؤول ١٥٨

الفصل السادس

قواعد التدريب على المفاوضات ١٧٣

الجزء الأول

العناصر السبعة ١٧٤

الجزء الثاني

فرضية العمل – البدائل ١٧٩

الجزء الثالث

فرضية العمل – المصالح ١٨٧

الجزء الرابع

فرضية العمل – الخيارات ١٩٠

الجزء الخامس

فرضية العمل – الشرعية ١٩٣

الجزء السادس

فرضية العمل – الالتزام ١٩٦

الجزء السابع

فرضية العمل – الاتصال ١٩٩

الجزء الثامن

فرضية العمل – علاقة العمل ٢٠٢

الجزء التاسع

هل هذا كل شيء حول المفاوضات؟ ٢٠٥

الفصل السابع

أمثلة وتطبيقات ٢١١

الجزء الأول

من أنت؟ ٢١١

الجزء الثاني

تطبيق أكاديمي – نموذج قواعد الإجراء في الأمم المتحدة ٢٢٠

الجزء الثالث

مفاوضات بين شخصين مع امكانية وجود طرف ثالث ٢٣٢

الجزء الرابع

الوساطة ٢٤٢

الجزء الخامس

نموذج المفاوضات السياسية –

المفاوضات مع الجانب الأمريكي ٢٥٥

الخاتمة ٢٧١

المراجع ٢٧٧

الإهداء

إلى زوجتي ورفيقة عمري

نعمة

إلى بلسم روعي، ورياحين فؤادي ... أبنائي

سلام. دلال. علي. محمد

والحفيدة سينين

راجياً أن يكون هذا الجهد دليلاً على محاولاتي المستمرة في إرساء أفضل أرضية
مشتركة للتواصل والتفاهم وحل الخلافات

صائب

شكر وتقدير

خلال كتابة هذا الكتاب، وعلى مدى سنوات، قامت الأخت وجيهة خليل بطباعته ومراجعة كل كلمة فيه، أما الأخ فراس عريقات، فكان المخرج والمنتج لجوانبه الفنية كافة، فلهما جزيل شكري وامتناني.

الملاحظات الأولى على الكتاب، وقبل إرساله إلى التحكيم جاءت من الأخ أكرم هنيه، ومن الزميلة الابنة دلال عريقات، فلهما كل تقديري واحترامي.

أما الزملاء الأستاذ الدكتور رامي حمد الله رئيس جامعة النجاح الوطنية، والأستاذ الدكتور سامي جبر عميد البحث العلمي، والأستاذ الدكتور وائل أبو صالح أستاذ اللغة العربية، والدكتور نايف أبو خلف أستاذ العلوم السياسية، والأستاذة إخلص التمام سكرتيرة عمادة البحث العلمي، فلهم جزيل الشكر والتقدير والمحبة، فقد كانوا خير رافد ومساند لي، فقد تمكنوا بحكمتهم وصبرهم وعقولهم النيرة من الإضافة ثم الإضافة لهذا الكتاب الذي اعتبره - بحق - مجرد مقدمة إلى علم المفاوضات.

إلى لجنة التحكيم الأكاديمية التي لا أعرف أسماء أعضائها - شكراً.

وأخيراً إلى زوجتي، وإلى الزميلة دلال والدكتور هـ سلام، وإلى عليّ، ومحمد كل حبي، على ما لقيته وألقاه كل ساعة من مساندة وحب.

صائب عريقات

رام الله ٢٠٠٨/٦/٤

تصدير

بقلم / أ.د. رامي حمد الله

رئيس جامعة النجاح الوطنية

منذ سنوات، وأجواء الحديث عن القضية الفلسطينية تدور، وفي مختلف المحافل العربية والدولية، وتراوحت بين مؤيد ومعارض لوجهة النظر هذه أو تلك ... الى أن وقعت اتفاقية أوسلو بين الفلسطينيين والإسرائيليين، فبدأت مسيرة المفاوضات، وكان صديقي الدكتور صائب عريقات من أوائل من كُلفوا بهذه المسيرة، فخاضها بجد وإخلاص خلال السنوات الماضية، وهو مصرٌّ على ما آمن به من الثوابت، كما آمن بها كل فلسطيني وفي فلسطين.

تكونت لديه رؤية بعيدة، وخبرة تراكمية، وعطاء موصول دونها في هذا الكتاب "الحياة مفاوضات" حيث عرض الأمر عليّ، ولما وجدته صورة ناطقة لتجربة طويلة ومريرة تتصف بالحكمة والثبات والتصميم، طلبت إليه - كصديق - أن ينشر هذا الكتاب، عله يشكل مرآة حقيقية للقارئ والمتفحصين للقضية من الجيل المعاصر والأجيال القادمة.

إن قيمة هذا الكتاب جعلتني مهتماً بتولي طباعته ونشره ليكون بين أيدي القراء والمفكرين، لأنه - بحق - يعتبر أرضية متينة وغنية وقوية للدارسين، ولا أبالغ إذا قلت: إنه من أهم الكتب السياسية في وقتنا الحاضر.

وقد صدقت توقعاتي، فبعد وصول التقييمات العلمية من محكمين دوليين كانت آراؤهم بأن الكتاب أصيل، ويشكل جهداً مميزاً في مجال تخصص الكاتب، ويعتبر تجربة ريادية، وعميقة، ويسد فراغاً في المكتبة الدبلوماسية، ومفيد لأنه يشكل تجربة واقعية للمؤلف الذي تميز بقدرة كبيرة على التوازن بين الناحية النظرية والعملية، ويساهم إيجاباً في المجالات التعليمية والثقافية، وهذا يعكس مهنية المؤلف وقدرته الكبيرة.

مقدمة:-

على مدار السنوات الماضية فكرت يومياً بالكتابة حول المفاوضات. كنت منهمكاً في العمل السياسي بوصفي عضواً في وفد المفاوضات الذي توجه إلى مؤتمر مدريد، ونائباً لرئيس الوفد الفلسطيني في محادثات واشنطن (١٩٩١-١٩٩٣) ثم جاء إعلان المبادئ الذي تم سراً في أوسلو - دون أن يكون أي من أعضاء وفد واشنطن على علم أن هناك مفاوضات سرية تجري في أوسلو - ونتج عنه ميلاد السلطة الوطنية الفلسطينية. وتشرفت أن أكون أول رئيس للجنة الانتخابات المركزية الفلسطينية التي أعدت للانتخابات الرئاسية والتشريعية الأولى في تاريخ فلسطين، والتي جرت سنة ١٩٩٦. في الوقت ذاته عملت وزيراً للحكم المحلي من سنة ١٩٩٤ وحتى سنة ٢٠٠٣، وعينت رئيساً لدائرة شؤون المفاوضات في منظمة التحرير الفلسطينية، ووزيراً للمفاوضات في حكومة الرئيس محمود عباس.

كان انشغالي يحول بيني وبين الكتابة خارج إطار نطاق عملي الرسمي، لكنني كنت أدرك يوماً بعد يوم الضرورة القصوى لكتاب يُخصّص للمفاوضات كعلم قائم بذاته.

وبدأت الكتابة قبل أكثر من ثلاثة أعوام لأضع كتاباً في سياق منطقي، مستنداً إلى ما يتوفر من مراجع أجنبية وعربية. لكن الأهم كان التجربة الشخصية، تجربة المفاوضات الفلسطينية - الإسرائيلية، وحاولت جاهداً عدم التطرق للمفاوضات

ومحاضرها وتفصيلها وخفاياها؛ لأتبي أعكف الآن على وضع كتاب حول هذا الموضوع، أرجو أن يرى النور قريباً.

وقد وجدت من الضرورة بمكان أن يُخصَّص هذا الكتاب لطلبة الجامعات والمعاهد والمدارس وغيرهم من المختصين والمهتمين؛ لأنَّ مضمونه لا يتصل - فقط - بكليات العلوم السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية، بل يتعداها ليشمل التخصصات كافة، ومجالات الحياة خارج الجامعات، فالحياة كما سنرى مفاوضات.

يتطور عالمنا بشكل مضطرب ومتسارع، ويصبح متداخلاً ومتشابكاً بطرق عدة. تداخل المصالح يجعل العالم أكثر ترابطاً، فعبر التاريخ، كانت المفاوضات والاتفاقات انعكاساً للحاجات والمصالح. واليوم - وأكثر من أي وقت مضى - فإنَّ المصالح ورؤية الوحدات السياسية والدول لها، وما تقوم به هذه الدول من دور في الحفاظ على مصالح مواطنيها وشركاتها وأعمالها وحاجاتها، جعلت الصراع - أيضاً - أكثر تطوراً وتسارعاً. فحيث وجدت المصالح وجدت الصراعات.

المصلحة اليوم، قد تنعكس صراعاً يوم غد، والصراع اليوم، قد يؤسس لتحالف في المستقبل.

في الثمانينات كانت الولايات المتحدة الأمريكية حليفاً استراتيجياً لحركات (المجاهدين) في أفغانستان. وكانت حليفاً للعراق في حربه مع إيران.

المستقبل، حمل معه احتلال العراق بالجيش الأمريكي، كما حمل المستقبل حرباً لا هوادة فيها مع حلفاء أمس في أفغانستان.

من كان يعتقد خلال الحرب العالمية الثانية أن علاقات الولايات المتحدة مع اليابان وألمانيا ستكون على ما هي اليوم عليه؟ من كان يعتقد أن إسرائيل ستفتتح سفارة في القاهرة وأخرى في عمان؟ هل كان احد سيصدق تنبوءاً في الثمانينات من القرن الماضي أن الرئيس الفلسطيني الراحل ياسر عرفات سيصافح رئيس وزراء إسرائيل اسحق رابين؟

من كان يقول: إنه سيأتي يوم تلقي فيه مستشارة ألمانيا خطاباً باللغة الألمانية في الكنيسة الإسرائيلية بعدما فعلته ألمانيا النازية من جرائم ضد الإنسانية والبشرية بحق اليهود. من كان ليقول قبل عقدين من الزمن، أن قمة حلف شمال الأطلسي (الناتو) ستعقد في بوخارست عاصمة رومانيا إحدى الدول المؤسسة لحلف وارسو؟.

من البديهي والطبيعي أن نثير مثل هذه التساؤلات. فأينما وجدّت صراعات كانت المفاوضات وكلتاها وسيلة للوصول الى الغايات.

ما من فرد على هذه الأرض إلا يطمح ويحلم للعيش بأمن وسلام ورخاء وحرية وديمقراطية. لكن الطموح شيء، والواقع شيء آخر. فكم من الحروب تمت باسم الحرية؟ والآن تحدث باسم الديمقراطية؟

الأدوات التي يوظفها البشر لتبرير حروبهم كثيرة. اليوم نسمع بحروب ضد الإرهاب وضد الديكتاتورية، حروب من أجل السلام والحرية. بالأمس وظّف الدين في الحروب. ومما لا شك فيه ستكون للغد أدوات توظف للحروب والصراعات.

لا يوجد الكثير من النظريات حول كيفية إدارة الصراعات، ولا توجد اطر نظرية لإدارة المفاوضات. نتيجة لهذا النقص وجدت من الضروري كتابة هذا الكتاب الذي أردته أن يكون البداية والمقدمة لتأسيس نظريات الصراع والتفاوض. نحن العرب بحاجة إلى دراسة سلوكنا في الصراع، وسلوكنا في التفاوض. وربما كان علينا أن نبدأ بدراسة سلوكيات كل دولة عربية على حدة في الصراع والتفاوض، فغالبيت دولنا العربية مر على إعلان استقلالها عدة عقود. وهذا يعني تطوراً طبيعياً أدى الى اختلاف سلوكيات الصراع والتفاوض من بلد عربي الى آخر.

لقد ثبت أن الصراع ليس سوى الوسيلة لتحقيق المصالح، وثبت - أيضاً - أن التفاوض وسيلة لتوظيف نتائج الصراع أو لتفادي أهواله. فهل هناك مدرسة تفاوضية واحدة مؤسس لها على قاعدة من النظريات؟ الجواب لا.

لذلك فإن هذا الكتاب سيحاول سد بعض الثغرات في مجال المفاوضات. حيث سأحاول وضع أدوات لتحليل الصراع. وأخرى لمجموعة من التطبيقات لتطوير مهارات التفاوض والحل.

سنحاول أن نحدد دور صناع القرار في كيفية إدارة الصراع، وفي طبيعة إدارة المفاوضات.

الصراع رافق البشر منذ البداية، وكذلك المفاوضات.

قد تختلف أساليب الصراع وأدواته ووسائله، وكذلك تطبيقات المفاوضات وأدواتها ووسائلها من بلد الى آخر.

٨ / الحياة مفاوضات

صائب عريقات

فالحرب اليوم اختلفت جوهرياً من حيث الأدوات والوسائل والأسلحة عما كانت عليه قبل قرن من الزمن. لكن المصالح بما يشمل الصادرات والواردات، والثروات الطبيعية، والمواقع الجغرافية الاستراتيجية، والشركات والأعمال، ودور العبادة، والعلوم، والطموحات البشرية، والعادات والتقاليد، والجامعات، ووسائل الإعلام، تجتمع وتنقسم عند كل صراع. فقسم من مجتمع واحد قد يحارب على جبهة في حين فئة أخرى من المجتمع نفسه قد تحارب على الجانب الآخر. لكن عندما تبدأ المفاوضات بين أبناء المجتمع الواحد فان هذه العناصر لا بد أن تجتمع. وكلما سارعت في التقارب سارعت في إيجاد الحلول. هذا صحيح عندما تحدث صراعات داخلية أو حروب أهلية.

أما عندما تكون الصراعات بين دول مختلفة، فالتقارب بين كافة مكونات الدول التي تخوض حرباً ضد بلد آخر يرتبط بعناصر الانتماء والوطنية، بحيث يصبح مجرد انتقاد الحرب أو الصراع ضرباً من ضروب الخذلان، إن لم نقل الخيانة.

ثم كيف تجتمع الأدوات ذاتها عندما يكون هناك تحالف بين بلدان ضد بلد أو بلدان أخرى؟ خاصة وأن ثقافة ولغة ودين بلدان في تحالف واحد قد تكون مختلفة، مما يعني أن تحديد المصالح قد يكون قادراً على صهر الاختلافات الثقافية والدينية واللغوية والعرقية عندما تحدث الصراعات.

في السنوات الأخيرة نشرت مجموعات من الكتب القيمة حول السلوك التفاوضي لعدد من الدول. فكان هناك كتاب حول السلوك التفاوضي الصيني،

وكتب حول السلوك التفاوضي الفرنسي والأمريكي والهندي والباكستاني والروسي والياباني والألماني والأسباني.

لكن الى الآن، لا يوجد كتاب حول السلوك التفاوضي العربي، ولن اطرح هذا الكتاب كمرجع للسلوك التفاوضي العربي، لأن متطلبات مثل هذا الكتاب تتطلب عملاً متكاملًا يأخذ بعين الاعتبار التاريخ والثقافة والدين، إضافة الى الصراعات والمفاوضات التي مر بها العرب على اختلاف أسماء دولهم وحدودها الجغرافية.

ففي كتاب الثقافة والصراع والحل. "Culture and Conflict Resolution" الذي صدر سنة ١٩٩٨ عن المعهد الأمريكي لدراسات السلام. يتساءل كيف افروش: هل نستطيع ان نضع الثقافة في إطار نظري، ونرى بعد ذلك كيف يتم استخدامها في الصراعات؟

وبعد نقاش طويل يستنتج افروش "كل من له علاقة بحل الصراعات من أصحاب الممارسة الفعلية أو الذين يقومون بتعليم الطلاب وتدريبهم في هذا المجال يكون اهتمامهم على التطبيق وليس على المجال النظري^(١).

أما فيما يتعلق بالذين كتبوا عن السلوك التفاوضي للشعوب، فإننا نذكر منهم:

- جيرالد شستر. السلوك التفاوضي الروسي. مؤسسة السلام الأمريكية. واشنطن العاصمة ١٩٩٨.

(١) لمزيد من المعلومات انظر:

Kevin, Avrouch. (1998). Cluture and Conflict Resolution.U.S. Institute of Peace.Wash.D.C.

- ريتشارد سولمون. السلوك التفاوضي الصيني. مؤسسة السلام الأمريكية. واشنطن العاصمة. ١٩٩٨.
- مايكل بلاكر، بول جايرا و ازرا فوجل. السلوك التفاوضي الياباني. مؤسسة السلام الأمريكية. واشنطن العاصمة. ٢٠٠٢.
- دينس كوكس. مفاوضات الهند وباكستان. مؤسسة السلام الأمريكية. واشنطن العاصمة. ٢٠٠٦.
- تشارلز كوجين. السلوك التفاوضي الفرنسي. مؤسسة السلام الأمريكية. واشنطن العاصمة. ٢٠٠٣.
- و.ر.سميسر. السلوك التفاوضي الألماني. مؤسسة السلام الأمريكية. واشنطن العاصمة. ٢٠٠٣.
- ريموند كوهين. المفاوضات عبر الثقافات. مؤسسة السلام الأمريكية. واشنطن العاصمة. ٢٠٠٤.
- صائب عريقات. السلوك التفاوضي الأمريكي. مؤسسة السلام الأمريكية. بحث قيد النشر.

العامل المشترك بين هذه الدراسات انه كان على كل باحث ان يدرس الجغرافيا لهذه الدول، ويعرف حدودها والدول المجاورة. من الجغرافيا الى التاريخ ومنه إلى الاقتصاد، والتجارة، والدين، والصراعات، والحروب، وأنظمة الحكم والتحالفات، والتغيرات الحاصلة داخلياً وخارجياً، والنسيج الاجتماعي الداخلي،

ووجود أقليات تختلف في الدين والعرق واللغة. والموارد الطبيعية، الصادرات والواردات، والعلوم، والجامعات، ومعاهد البحث، ومدى التقدم الصناعي والتكنولوجي. بطبيعة الحال ونتيجة للتمايز والاختلاف في الجغرافيا والتاريخ والموارد الطبيعية والأديان والتجارب والصراعات والحروب والسلام. إضافة الى اختلاف العادات والتقاليد والتطلعات، فان سلوك البشر يختلف من منطقة الى أخرى. كذلك سيكون الحال بالنسبة للسلوك التفاوضي، حيث يختلف من شعب الى آخر.

لكن القاعدة التي لا يمكن أن تختلف عملياً أو نظرياً تتمثل بالمصالح وكيفية تحديدها من قبل الشعوب المختلفة. ثم كيفية التعامل مع التهديدات لهذه المصالح.

نجد في طيات الأبحاث القيمة أن خلافاً كبيرة تفصل السلوك الألماني عن السلوك الفرنسي. وذلك على الرغم من الجغرافيا الأوروبية الواحدة. والاختلاف واضح - أيضاً - بين السلوك التفاوضي الصيني وذلك المتبع في اليابان.

إلا أن العامل المشترك بين السلوك التفاوضي للأمم والشعوب المختلفة يكمن في أن الأفراد كالدول تتصرف وكأنها عبيد لمصالحها.

هذا الكتاب يُقرأ من عنوانه - الحياة مفاوضات - أي العوامل المشتركة التي تجمع البشر كافة على اختلاف دياناتهم وحضارتهم وثقافتهم ولغاتهم وأعرافهم.

فتعلم التحدث باللغة الفرنسية لإنسان عربي لا يعني انه أصبح يفكر مثل الفرنسيين، ان يلبس إنسان أمريكي (دشداشة عربية) لا يعني انه أصبح يفكر مثل العرب. معرفة عادات الصين واليابان وتقاليدهما لمواطن هولندي لا تعني انه

أصبح يطبق عادات اليابان والصين. لكن الإنسان العربي أو الصيني أو الروسي أو الأمريكي مثله مثل الإفريقي أو الأوروبي، يتخذ من ما يحدده من مصالح نقاط ارتكاز لحياته. فالكل يسعى للعيش الحر، المستقر، الآمن، المزدهر بعيداً عن آلام الحرمان والفقر والنقص في الموارد.

ما من صراع نشب عبر التاريخ الا عندما شعرت فئة ما من البشر بأن مصالحها (أمنها، حريتها، مواردها) أصبحت أو قد تصبح مهددة.

مهما تطور البشر، ومهما أصبحت عليه حقوق الإنسان وميثاق الأمم المتحدة، فالصراعات حتمية الحدوث، ولن تختفي مهما حاول البشر. علينا أن ندرك أن تداخل المصالح وتضاربها سيؤدي الى الصراعات التي علينا ان نكون جزءاً منها في أحيان كثيرة.

إذا ما كانت الصراعات حتمية، وجزءاً من حياتنا اليومية، فان المفاوضات - أيضاً - حتمية، وجزء من حياتنا.

هذا الكتاب مخصص لتبيان العوامل المشتركة للسلوك التفاوضي الإنساني.

كيف نتفادى حدوث صراع؟ كيف نحاول الحد من الضرر عند حدوثه؟ وكيف نعد للمفاوضات؟ أي ما هي المتطلبات قبل أن تبدأ؟ وما هو المطلوب من فرق التفاوض؟ وكيف نتصرف أثناء المفاوضات وخلالها، وما بعد الانتهاء منها؟

هذا الكتاب ليس كتاباً للإجابة عن الأسئلة حول الصراع والحل، وإنما محاولة لاستخدام ما نملك من معرفة وأدوات ومهارات لتطوير الأسئلة ووضع الإجابات الأكثر تحديداً.

انه كتاب حول مجموعة العمليات التي نمر بها في التحضير للمفاوضات على الصعيد الداخلي، أي قبل وصولنا الى مائدة المفاوضات. ثم العمليات المطلوبة عند بدء المفاوضات، هو البحث عن الأرضية المشتركة من خلال وسائل وأساليب تأخذ بعين الاعتبار مصالح الطرف أو الأطراف الأخرى وتطلعاتهم ومخاوفهم في المفاوضات.

لا يمكن لأي طرف الدخول في أية مفاوضات قبل إعداد نفسه وفريقه بشكل كامل. جزء هام من هذا الإعداد يرتكز حول فهم دقيق للطرف الذي سيتم مفاوضته. وتحديدًا مصالح هذا الطرف، اذ لا يمكن تصور التوصل الى اتفاق من خلال التفاوض إلا إذا كانت أرضيته المشتركة قائمة على تزاوج المصالح بين الأطراف المتداخلة في المفاوضات.

نحن نعيش حالة من المفاوضات المستمرة لأننا نعيش أجواء تتضارب فيها المصالح. نحن نحاول تفادي الصدام. وعند حدوثه نحاول التقليل من الضرر أو إدارة الأزمة. الكل يحرص على احلال التعاون محل الخصام، ومراعاة المصالح من خلال بناء الأرضيات المشتركة.

الحياة مفاوضات بالنسبة للبشر، ما سنحاول التأسيس له في هذا المؤلف هو العوامل المشتركة بين البشر لإحلال التعاون محل الخصام. وأن المفاوضات ليست أداة من أدوات الضرورات فقط. إذ أن المفاوضات حاجة.

لكل البشر، المفاوضات تكون عملية اختيارية. تعني القيود والحوافز والتحمل وبناء الثقة، والابتعاد عن المواقف والدخول في مربعات المصالح والفصل بين المشكلة والناس والتداخل بين المكونات الاقتصادية والسياسية والأمنية والاجتماعية والثقافية والدينية. وتضمن آليات التنفيذ وضمانة الاتفاق.

المفاوضات علم يقوم على تداخل العلوم، ففي حدوده تعيش السياسة والعلوم الطبيعية والاكتشافات العلمية والموارد الطبيعية والاقتصاد والأديان والقيم والأعراف وصناعة القرار وعلم النفس.

سواء أكان المفاوض عربياً أو أمريكياً أو إيرلندياً أو تشادياً أو أرجنتينياً فلا يجوز أن يكون له مصالح. فتضارب المصالح يعتبر العدو في أية مفاوضات.

المفاوضات ليست عيباً أو تنازلاً أو خيانة أو ضعفاً، على العكس، فهي الطريق لاستثمار التضحيات والبطولات والصمود والوفاء لها، وترجمتها إلى حقائق على الأرض. تبنى من خلالها المؤسسات، وترسى على نتائجها أسس الشفافية والحكم والمصالح.

إنَّ نجاح أية مفاوضات لا يعتمد على الملفات والخبرات لبناء موقفك التفاوضي فقط، فلا بد من دراسة الطرف الآخر من كافة الجوانب وبأدق التفاصيل. ليس بالضرورة أن تقتنع أو تؤمن بما يحرك الطرف الآخر. أو أن

نتبنى وجهات نظره. لكن من الضرورة محاولة تفهمها استعداداً لتحديد ركائز الكسب المشترك.

الحياة مفاوضات، نتحدث بلسان لغة البشر كافة، ألا وهي المصالح. فلا فروق بين البشر في حماية مصالحهم، وطريقة حياتهم، وتوفير العيش الآمن المزدهر لأبنائهم.

لم نحاول في هذا الكتاب التطرق الى الرسائل السماوية، والمحددات التي وضعتها على البشر كافة. هذا ليس للتقليل من أهمية الأديان في حياة البشر وكيفية تعاملهم مع بعضهم بعضاً، فلا أحد يستطيع إنكار ذلك.

قد يكون من المناسب وضع دراسة أو دراسات حول المفاوضات في الرسائل السماوية، وما الحديث عن حوار الأديان والحضارات في وقتنا هذا إلا المقدمة للبدء في وضع مثل هذه الدراسات نظراً لأهميتها البالغة في حياة الناس.

في هذا الكتاب، حاولنا اخذ الدروس من الشرق والغرب، من الشمال والجنوب، من الماضي والحاضر. وتبين لنا أن البشر يتفاوضون بسلوكيات تكون المصالح عادةً نقطة ارتكاز لها. قد تختلف الأساليب والطرائق إلا أن القواعد المشتركة لكافة المفاوضات تكاد تكون محددة، سواء أكانت مفاوضات بين دول أو أفراد أو شركات أو أشقاء أو نواب. فمهما كانت طبيعة المفاوضات، وياً كان شكلها وسواء أكان الاتصال يتم بلغة واحدة أم بعشر لغات، فالقواعد المشتركة تكاد تكون متطابقة.

إن كل ما جاء في هذا الكتاب ليس سوى البداية. فموضوع كل فصل وجزء من هذا الكتاب يستحق المزيد من الدراسات والأبحاث.

المفاوضات ليست مباراة أو معركة، أنها الطريقة إلى تحقيق المصالح والأهداف والتطلعات وحماية الحقوق والمنجزات.

الفصل الأول من هذا الكتاب وُضِعَ ليؤسس للمفاوضات بوصفها ضرورة حياتية، ثم يدخل في نطاق المفاوضات وأشكالها، ومراحلها، وطبيعتها، ومجالاتها، وأنواعها.

في الجزء الأول من الفصل الأول نحاول الإجابة عن السؤال: هل المفاوضات علم؟ وهل نحن جميعاً مجموعة من المفاوضين؟

أما الجزء الثاني من الفصل الأول فيخصص للوساطة (Mediation)، ونحاول فيه توضيح مفهوم الوساطة والسبيل إلى وساطة ناجحة. وما يجب أن تتضمنه هذه العملية، وما الذي يتوجب على الوسيط القيام به لتحقيق النجاح؟

وجاء **الفصل الثاني** من الكتاب ليركز على منهجية المفاوضات، ودور المصالح في سيرها، وهنا أود أن أؤكد أن اعتماد المصالح كركيزة لا يعني بأي حال من الأحوال إلغاء الحق والعدالة والشرعية. فبدون هذه الأسس - كما سنرى لاحقاً - لا يمكن أن يكون هناك اتفاق يمكنه الصمود والنجاح. إضافة إلى المصالح نقدم في الجزء الأول من الفصل الثاني كيفية خلق الأرضية المشتركة.

ويخصص الجزء الثاني من الفصل الثاني لهدف المفاوضات. وفيه نستعرض لتحديد الأسلوب والمشكلة، والمنهجية، والتفريق بين المصالح والمواقف.

وتتناول **الفصل الثالث** الإعداد للمفاوضات، حيث يتبين أن الإعداد عملية مستمرة ما استمرت المفاوضات. ونتطرق في هذا الفصل إلى محاولة تحديد (نقطة الحرج)، وهي مسألة غاية في الأهمية من حيث الشكل والمضمون. كذلك إلى وجوب عدم تقييد الذات أو تقييد التفكير مهما كانت الظروف، فالآفاق يجب أن تكون مفتوحة على الدوام.

وفي **الفصل الرابع** نصل إلى طاولة المفاوضات من حيث كيفية إعداد فريق المفاوضات، ومنهج التفاوض كفريق، وتحديد أهداف المفاوضات، ثم ندخل في كيفية إعداد جدول الأعمال، بعد ذلك سنخصص مساحة للفرضية (Hypothesis)، ونحاول أن نميز بين الفرضية والحقيقة، وكيفية الوصول إلى الحقيقة من خلال الافتراضات.

نصل بعد ذلك إلى المعرفة والمعلومات والبحث العلمي كأساس للمفاوضات. هذا في الجزء الأول من الفصل الرابع.

ويقودنا الجزء الثاني من الفصل نفسه إلى بدء المفاوضات ومستويات التفاوض، وما يجب أن يقوم به المفاوض، ثم نظرية الحاجة في المفاوضات.

أما الجزء الثالث من الفصل الرابع فإننا نكرسه لمحاولة معرفة ما يريده الطرف الآخر، وكيفية ضمان نجاح تنفيذ الاتفاق، والاستراتيجية والمستويات المتعددة للمصالح الوطنية.

ونتطرق في **الفصل الخامس** إلى المهارات التفاوضية، ثم نحاول في الجزء الأول الإجابة عن السؤال الآتي: كيف ندير اجتماعاً ناجحاً؟ أما في الجزء الثاني من الفصل الخامس فسنجيب عن السؤال الآتي: كيف تتعامل مع المسؤول عنك؟ وندخل في **الفصل السادس** إلى قواعد التدريب على المفاوضات، وسنحاول في هذا الفصل تفعيل كيفية وماهية قواعد التدريب على المهارات التفاوضية المستخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية.

سننتقل إلى العناصر السبعة (Seven Elements) لروجر فيشر، و"الكراس" المهارات التفاوضية الذي يقدمه البروفيسور جون ميرري الذي يعمل مستشاراً لوحدة دعم المفاوضات التابعة لدائرة شؤون المفاوضات في منظمة التحرير الفلسطينية، وللسيد تيري بارنيت أحد الذين شاركوا في تأسيس برنامج إدارة الأزمات التي انبثقت عن مشروع مفاوضات جامعة هارفرد.

وسنحلل بالتفصيل: المصالح، والخيارات، والشرعية، وسنتطرق إلى فرضية العمل (Working Assumption) بما يشمل: المشكلة، والقضية، والطريقة، والاتجاه والدليل، وكيفية تطبيق ذلك على كل عنصر من العناصر السبعة.

وسنلخص في نهاية الفصل السادس القواعد المشتركة التي لا بد من تذكرها قبل كل مفاوضات وخلالها وبعدها.

أما **الفصل السابع** فسوف يُكرّسُ للأمثلة والتطبيقات، ولا نريد لهذا الكتاب أن ينحصر في جدران الدراسة النظرية فقط، بل سنحاول أن ننتقل إلى عالم

التطبيقات فنسأل: كيف تحدد من أنت؟ ثم نضع مثلاً للتطبيق العملي أو المفاوضات السورية من خلال (قواعد الإجراء في الأمم المتحدة) (Model U.N.).

وسوف نقدم في الجزء الثالث من الفصل السابع نموذج مفاوضات بين شخصين مع إمكانية وجود طرف ثالث. والمثال سيكون مفاوضات سورية حول (طلاق عادل ومنى). أما الجزء الرابع من فصل التطبيقات فسيخصص للوساطة في إطار التطبيق العملي. حيث سيحدد ماهية الوساطة، ودور الوسيط، وقواعد الوساطة، مع مجموعة من النصائح والقواعد واجبة الاتباع.

سينقلنا الجزء الخامس من هذا الفصل إلى عالم المفاوضات السياسية، وتحديداً المفاوضات مع الإدارة الأمريكية. بحيث يخصص هذا الجزء لمفاوضات سورية يمكن أن تجري بين الطرفين الفلسطيني والإسرائيلي بمشاركة الجانب الأمريكي.

ويختتم الكتاب بالإقرار: إن ما نقدمه ليس سوى البداية التي نأمل فعلاً أن تشكل انطلاقة عملية ونوعية لطرق أبواب عالم المفاوضات.

تعريفات

١. المُفاوضات (Negotiation):

عملية مُتداخلة بين طرفين أو أكثر بهدف الوصول إلى أرضية مُشتركة حول مسألة أو مسائل تتضمن مصالح مُشتركة، أو خلافات، وتسعى الأطراف من خلالها للتوصل إلى إتفاق مقبول يتم احترامه من الأطراف المُتفاوضة جميعها.

٢. استراتيجية التفاوض (Negotiation Strategy):

خطة مُعدة بإتقان لتحقيق هدف ما، من خلال التوصل إلى اتفاق أو عقد، عبر مُفاوضات مع طرف آخر أو أطراف أخرى، وتشمل هذه الخطة (تحديد الهدف والمحطات المتوجب الوصول إليها، وطريقة الوصول، والأثمان التي سيتم دفعها "التنازلات التي سيتم تقديمها" للوصول إلى الهدف).

٣. المصالح (Interests):

المصالح هي القلب النابض أو القوة المُحركة، والأسباب الحقيقية وراء مواقف أطراف المُفاوضات، والمصالح عادة ما تكون عبارة عن اختلاط وتداخل لعوامل اقتصادية، وأمنية وسياسية، ومخاوف، وسيطرة، وأهداف، واهتمامات، وتطلعات يحددها كل طرف في أية عملية مُفاوضات.

٤. المُفاوضات الداخلية (Internal Negotiations):

عملية تجري بين اثنين أو أكثر من الطرف نفسه أو الشركة؛ لتحديد المواقف والمصالح، وأماكن الرفض والقبول قبل الشروع في المُفاوضات مع الطرف الآخر. وتُسمى في غالب الأحيان (التحضير للمُفاوضات).

٥. مُفاوضات خسارة – خسارة (Lose – Lose Negotiation):

اصطلاح يعرض نتيجة مُفاوضات لا تتمكن فيها الأطراف من التوصل إلى أرضية مُشتركة. وتنتهي بانتهيار المُفاوضات، مما قد يؤدي إلى حرب أو إلى إضراب، أو تعطيل عمل، ويستخدم هذا الاصطلاح كثيراً في نظرية اللعب (Game Theory).

٦. مُفاوضات خسارة – ربح (Lose – Win Negotiation):

اصطلاح يُستخدم عندما يكون هناك طرف رابح وآخر خاسر، ويُحاول كل طرف الحصول على المكاسب وحده، كما يحدث في (العطاءات)، والتنافس بين الشركات للحصول عليها من خلال المضاربات، وتقديم العروض.

٧. مُفاوضات الربح – الربح (Win – Win Negotiation):

حل الربح – الربح، يعني الاتفاق الناتج عن مفاوضات، ولا يمكن إدخال التحسينات عليه. والتعريف يعني: عدم وجود أي أمر أو مسألة على طاولة المفاوضات لم يتم التعامل معها، وتكون الحلول الخلاقة كلها قد استخدمت.

٨. الوساطة (Mediation):

عملية مُفاوضات تستخدم طرفاً ثالثاً مُتفق عليه بين كل الأطراف لحل خلاف أو خلافات بين أطراف لم تتمكن من تحقيق الحلول بطريقة مباشرة.

٩. الأرضية المشتركة (Common Ground):

اصطلاح يعني منطقة الاتفاق أو القاعدة التي يُبنى عليها التفاهم، وتكون عادة مقبولة من أطراف المُفاوضات كلها.

١٠. المُساومة (Bargaining):

المُساومة شكل بسيط لعملية مفاوضات تحمل في طياتها التنافس والمبادئ، وعادة ما تكون على أساس التبادلية بالأخذ والعطاء (سعر ما)، وفي الغالب تحاول الأطراف تحقيق أفضل نتائج لاتفاق مُمكن.

١١. التحكيم (Arbitration):

عملية لحل النزاع بين أطراف متفاوضة عندما تصل إلى طريق مسدود. ويُشار لمن يقوم بالتحكيم بالطرف الثالث؛ إما باتفاق الأطراف المتفاوضة، أو ما يقترحها قانون ما، وعادة يكون حكمها مُلزماً للأطراف بموافقتها المُسبقة على ذلك. ويستخدم التحكيم بالمفاوضات الدولية، وذلك بموافقة الأطراف المتفاوضة بشكل مُسبق.

١٢. مفاوضات الرهائن (Hostage Negotiation):

مفاوضات تجري بين جهات حكومية مسؤولة، وبين فرد أو أفراد يحتجزون أشخاصاً رغباً عنهم، وتحت تهديد السلاح. وذلك بهدف الإفراج عنهم. (عدد كبير من الدول أعلن أنه لن يجري مفاوضات مع الخاطفين أو الذين يحتجزون الرهائن).

١٣. التنازل (Concession):

ويُشار إليه أحياناً أخرى بالمقايضة (Trade off)، ويكون ذلك عندما تبدأ الأطراف المشاركة في المفاوضات بتحديد مواقفها من المسائل والقضايا العالقة في المفاوضات. ويقترح طرف أن يتخلى عن موقفه أو يُعدّلها في عدد من القضايا، مقابل قيام الطرف الآخر بعمل المثل لقضايا أخرى.

١٤. مفاوضات متعددة الأطراف (Multi-Lateral Negotiation):

عملية مفاوضات تشمل أكثر من طرفين، قد تكون مجموعة من الدول أو مجموعة من الشركات، ويُطلق عليها عندئذٍ (Multi-Party Negotiation).

١٥. الموقف (Position):

القاعدة الرسمية المعلنة والتي سيتم الدفاع عنها من قبل المُفاوض، والموقف عادة تُحدده مصالح الأطراف المُتفاوضة في أية عملية مفاوضات. والموقف هو ما يُحدده طرف ويقوم بعرضه على الطرف الآخر، وغالباً ما يكون على صيغة اقتراح.

١٦. اتفاق (Agreement):

ما يتم التوصل إليه بين طرفين أو أكثر في مفاوضات، من خلال بناء الثقة المشتركة، وإيجاد الأرضية المشتركة، وبناء الشراكة القائمة على أساس المصالح، والوصول إلى تفاهم مشترك حول كيفية التعامل مع مسائل خلافية وفقاً لإجراءات يتم إقرارها بين جانبيين أو أكثر، وتكون واجبة الاتباع، وعادة ما يتضمن الصيغ الواضحة، وحقوق كل طرف وواجباته، وما يتوجب على كل جانب القيام به، أو الامتناع عن القيام به، وفقاً لجدول زمني مُحدد.

١٧. التبادلية (Reciprocation):

عملية يتم فيها التعاطي بالمثل، كأن تقوم بأمر ما، مُقابل قيام الطرف الآخر بتأدية دور مُعين، والتبادلية في المفاوضات تكون أحياناً بالاتفاق على تبادل معلومات، أو تبادل تنازلات بين الأطراف المُتداخلة في عملية المفاوضات.

١٨. المخاطرة (Risk):

رسم حدود المُخاطرة التي قد يقبلها مفاوض في عملية المفاوضات، والمفاوض الذي يقبل مُخاطرة محسوبة تعود عليه بالمكاسب، غير المفاوض الذي يقوم بمخاطرة غير محسوبة اعتقاداً منه أن بإمكانه الحصول على مكاسب أكثر، والخيط رفيع جداً بين المخاطر غير المحسوبة والمغامرة أو المُقامرة.

١٩. جدول الأعمال (Agenda):

قائمة رسمية متفق عليها بشكل مشترك بأمور سيتم نقاشها وبحثها بين الجانبين وبترتيب معين خلال جلسات المفاوضات. ووضع جدول الأعمال إجراء مُتبع في المفاوضات الثنائية أو المُتعددة الأطراف.

٢٠. العميل (وكيل) (Agent):

شخص يعمل باسم وبدل شخص آخر أو مجموعة، ويقوم بتمثيله أو تمثيلهم في المفاوضات، ويُشار إلى العميل في بعض الأحيان بأنه وكيل لطرف ثالث. ويكون له في العادة تفويض كامل أو جزئي للعمل نيابة عن الطرف الذي يُمثله.

٢١. قاعدة الطموح (Aspiration Base):

هي قاعدة واقعية تُحدد وفقاً لأفضل المعايير فيما يتعلق بالأهداف المرجوة لإنجاز اتفاق من خلال المفاوضات.

٢٢. مفاوضات الاستملاك أو اندماج (اتحاد)

(Merger and Acquisition Negotiation):

عملية مفاوضات لامتلاك أو اندماج بين شركتين أو مجموعتين أو أكثر، لتصبح شركة واحدة أو مؤسسة واحدة، أو عملية شراء مباشرة من قبل شركة لشركة أخرى ودمجها كلياً.

٢٣. عروض مُتعددة (Multiple Offers):

عملية يتم فيها طرح أكثر من عرض لحل مُشكلة مُعينة، بوضع طرف أمام عدة عروض ووفقاً لشروط مُختلفة مع كل عرض، وهذا يفتح المجال لتوسيع أفق النقاش حول القضايا موضع المُفاوضات.

٢٤. حدود المُساومة (Bargaining Zone):

تحديد سقف لحد أعلى ولحد أدنى في المُفاوضات حول سعر ما، وعادة ما يوجد الاتفاق في نقطة ما بين الحد الأعلى والحد الأدنى للأطراف المُشاركة.

٢٥. أفضل خيار لاتفاق لا يتم عبر المُفاوضات:

"BATNA" (Best Alternative to a Negotiated Agreement)

هو ما طرحه الدكتور (روجر فيشر) عن أفضل خيار لأطراف تُشارك في مُفاوضات عند إدراكها أنه ليس بإمكانها التوصل إلى اتفاق يُرضي الأطراف عبر المفاوضات، ويستخدم كل طرف خياره الأفضل مع الإدراك بعدم إمكانية التوصل إلى اتفاق، بهدف عدم الوصول إلى نقطة الانهيار التام للجهود المبذولة للتوصل إلى اتفاق.

٢٦. التحالفات (Coalitions):

اتحاد مؤقت بين شخصية أو أكثر، أو بين مجموعتين أو أكثر، أو بين دولتين أو أكثر حول هدف مُشترك مُحدد، وهو يُمثل ممارسة معروفة في أية مُفاوضات مُتعددة الأطراف، ويتم لتمكين أطراف المُفاوضات من تحسين مواقفها ومكانتها وإمكاناتها.

٢٧. المُساومة الجماعية (Collective Bargaining):

عملية تفاوضية تحدث بين مُستخدمين (أو من يُمثلهم)، أو بين مجموعة من الناس ترتبط بمُشكلة مُعينة، (أو من يُمثلهم) مع جهة مسؤولة، وتشمل عادة شروطاً مُتبادلة بين الرواتب وطبيعة العمل وساعاته، أو أية مسائل تهم هذه المجموعة، وينتج عنها عقد مكتوب ويُحدد بجدول زمني.

٢٨. الطرف المُقابل (Counter Party):

الطرف المُقابل، أو الأطراف المُقابلة في المُفاوضات يعني الطرف الآخر، أو الممثل الآخر، وهو من تجري المُفاوضات معه.

٢٩. المُيسّر (المُسهّل) (Facilitator):

طرف ثالث حيادي مُتفق عليه من أطراف المُفاوضات، وتكون مهمته المُساعدة وتيسير المُفاوضات، بهدف التنظيم والمُساعدة في عقد اللقاءات، وكذلك مُساعدة أطراف المُفاوضات على الوصول إلى اتفاقات وحلول قضايا المُفاوضات.

٣٠. التّأطير (Framing):

طريقة لتنظيم المعلومات وعرضها، وتكون حول كافة القضايا التي يتم التفاوض حولها، ويعرض على صُناع القرار، لتعريفهم بكل المشكلات وأهميتها، وعلاقة بعضها ببعض. وكذلك يهدف إلى مُساعدة صُناع القرار على اتخاذ القرارات المُناسبة لتحديد الأرضية المُشتركة وعملية التبادل، وذلك من خلال تحديد كافة خيارات الربح والخسارة، والخيارات المتوفرة للحلول.

٣١. الرأس (القيادة) (Principal):

هو صانع القرار الرئيسي في المفاوضات، وغالباً ما يُحاول كل طرف معرفة (الرأس) والوصول إليه للحصول على التنازلات والاتفاق بأقصر الطرق الممكنة.

٣٢. لعنة المفاوضات (Negotiation Curse):

تحدث عندما يقوم طرف في مفاوضات ما بتحديد أهدافه وتطلعاته ضمن أدنى سقف مُمكن في بداية المفاوضات، بحيث يوافق الطرف المقابل فوراً ويتم الوصول إلى اتفاق على قاعدة السقف المتدني. (قد يحدث عند السفر المفاجئ، أي عرض عقار للبيع، أو عند مقامر، يريد بيع ما يملك لتسديد ديون، أو لمواصلة القمار. وفي السياسة قد يحدث عندما تختلط أوراق السياسة بالفساد والمصالح والأسهم والأرباح أو البقاء أو الطموح للوصول إلى السلطة)^(٢).

(٢) التعريفات كانت حصيلة من عدة مراجع وورشات عمل وليست من مرجع واحد. ولحصر التعريفات بهدف الأمانة العلمية بالامكان مراجعة:

Negotiation Definitions Glossary. (2007). "Negotiation Skills Home". www.negotiations.com.uk.

٢٩ / الحياة مفاوضات

صائب عريقات

٣٠ / الحياة مفاوضات

صائب عريقات

الفصل الأول

الجزء الأول

الحياة مفاوضات

إن الكتابة عن المفاوضات بالأسلوب المنهجي ليست نزهة فكرية، كما قد يبدو للبعض، وإنما هي عملية شاقة ومعقدة تتطلب:

١. معرفة دقيقة بقواعد المفاوضات بما في ذلك مجريات الأحداث وتاريخها وآثارها.
٢. إطلاع واسع ومعرفة حرفية بالتفاصيل.
٣. فهم دقيق لمصالح أطراف المفاوضات.
٤. تحديد موازين القوى وكيفية استغلالها.
٥. إدراك لأروقة صناعة القرار، وعناصره وما يؤثر فيه، بما في ذلك اطلاع وفهم للمحاور الداخلية لكل طرف، وتأثير الأفراد على صناعة القرار.
٦. إطلاع واسع على الرأي العام، وكيفية تأثيره على التطورات وتأثره بها.
٧. عدم التهرب، والتصدي لكل سؤال بالجواب، مهما كان، ومهما كانت النتائج.

الحياة مفاوضات:

نحن نعيش حالة من التفاوض المستمر، فالكمل في نهاية الأمر يحرص على إحلال التعاون محل الخصام، والتعامل مع الخلافات بأسلوب بناء لتحقيق المصالح المشتركة.

وقد لا تكون فكرة هذا الكتاب هي تقديم الجديد في مجال التفاوض، وإنما التعريف بالحاجة إلى تطبيق ما نعرفه، فقد تكون الأفكار متجزئة أو مجتمعة معروفة، ولكن كيف العمل على تطبيقها؟ ومتى؟ وأين؟.

هل يكون التفاوض عند الضرورة فقط؟ وبالتالي يكون حاجة؟ أم أنه ضرورة دائمة؟ حيث إن الحاجة قائمة باستمرار، هل يعني التفاوض: الإقناع؟ أم التسوية؟ أو تحديد التنازل وسقف المكاسب؟ وهل المساومة تعني التفاوض؟ وماذا عن التحكيم، فهل هو الهدف أم الأداة؟ هل نفاوض عند الأزمات؟ أم أن الهدف هو التوصل إلى اتفاق؟ أم قد يكون في بعض الأحيان التوصل إلى تحديد أسباب عدم الاتفاق، والتعامل معها؟.

هل التنازل يعني الاستسلام والإذعان؟ إذا كان لا، فكيف ومتى يتم التفاوض بين طرفين أو أكثر؟ وهل يعني التحكيم الاتفاق على تدخل طرف يتفق عليه لإملاء الاتفاق ليُرضي الأطراف المتداخلة؟

أشكال المفاوضات ومراحلها وطبيعتها:

سنحاول في هذا الجزء التعريف بمراحل المفاوضات وأشكالها وطبيعتها ومجالاتها ونتائجها، ليكون مدخلاً لوضع نقاط ارتكاز للمفاوضات.

أولاً: مراحل المفاوضات:

١. التشخيص والتحديد.
٢. تهيئة الأجواء للمفاوضات.
٣. قبول الأطراف بالمفاوضات.
٤. تحديد المكان والزمان وفرق التفاوض.
٥. بدء عمليات التفاوض من طرح المواقف والأفكار والعروض والاستراتيجيات والتكتيكات.
٦. التوصل إلى اتفاق.
٧. متابعة تنفيذ الاتفاق والآليات اللازمة.

ثانياً: التبادلية في المفاوضات:

الأخذ والعطاء، تفادي الربح والخسارة للوصول إلى ربح - ربح، أو إلى خسارة - خسارة، بهدف تفادي خسارة أكثر للطرفين، هل نبحث عن مكاسب صغيرة بهدف التراكم؟ أم عن الحصول على تنازل دون مُقابل؟ وهل ذلك مُمكن؟.

ثالثاً: المفاوضات عملية اختيارية إرادية:

فالرغبة لدى الأطراف أساسية، والاقتناع بأن المفاوضات هي الوسيلة إلى تحقيق الغاية والمراحل أساسية أيضاً.

وفيها تقديم العروض، ودراستها، والتبادل، ثم تقديم ما هو مقبول وما هو مرفوض، أو تقديم اقتراحات بديلة أو مُضادة.

رابعاً: المفاوضات تعني:

القيود والمُحفزات والتحمل، وعدم الراحة إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق.

خامساً: المفاوضات والثقة:

هل للمفاوضات علاقة بالثقة؟ أم أنها بحاجة لإظهار المصلحة؟.

سادساً: المفاوضات - القضية والمشكلة:

تحديد مهمة التعامل معها إما من خلال القيام بعمل مُعين، أو عدم القيام به.

سابعاً: مجالات التفاوض:

التداخل بين المجالات الاقتصادية والسياسية والعسكرية والاجتماعية والثقافية والدينية والقيم.

ثامناً: المفاوضات والنتائج:

كيفية الإعلان عنها، واعتمادها، وطرحها من خلال عملية ربح - ربح للطرفين.

تاسعاً: أنواع المفاوضات:

- التفاوض من أجل التمديد.
- التفاوض من أجل التطبيق.
- التفاوض من أجل التغيير.
- التفاوض الخلاق – أي إيجاد علاقات جديدة.

هل المفاوضات علم؟

المفاوضات تعني التفاعل والمُحاولة. وهي أسلوب للاتصال العقلي من خلال الألفاظ، والحوار الأقماعي، وتعني الاعتراف بالتباين والمشاركة، وتحديد المصالح، والمساومة، وتقديم الاقتراحات والاقتراحات المضادة والبدائل. والمناقشة عبر أساليب متعددة مباشرة وغير مباشرة. ومعرفة عناصر التقدم والتأخير والتعطيل. وتعني التقريب والمواءمة والتكيف. وتعني الحوار والنقاش مع طرف أو أكثر داخل قاعة المفاوضات وخارجها، وتعني التوظيف والاستعداد للاستماع والاقتناع والتنازل والتسوية والأخذ والعطاء والتفهم والاحترام، والمساومة، والرفض والقبول.

فالمفاوضات علم كباقي العلوم، واسع الحدود كثير التداخلات، ففيه السياسة، والدين، والثقافة، والقيم، والمصالح، والخطوات العملية، والأهداف المحدودة. وفيه فهم دقيق لعلم النفس وصناعة القرار، وتحديد القوة والقدرة والردع وتصدير

الخوف وزرع الأمل، وفيه التفاؤل وبين طياته التشاؤم، يركب التاريخ ويُسافر عبر الجغرافيا، ويُعاشر الرياضيات والعلوم الطبيعية والبيئية. إنه علم التعامل الدقيق بين البشر والكائنات الحية، إنه علم الصراع والقتال والتسوية والحلول، إنه الاقتناع والإكراه والإلزام، إنه الحرص والمُخاطرة في آن واحد، إنه أداة كل العلوم، وأساس كل الأصول المتبعة، إنه الحياة، ففي الحلم مفاوضات، وفي الصحو مفاوضات. في التفاوض مفاوضات، إنه الاستمرار في التفكير لتحقيق الأفضل، إنه المنطق أحياناً، والقوة أحياناً أخرى، إنه التهديد والوعيد، الحلم والإقناع، والمساومة والكسب والخسارة، لكنه دائماً يقع في حدود الأخذ والعطاء، وما التوازن الدقيق بين الأخذ والعطاء إلا الأساس للاتفاقات.

المفاوضات والشطارة:

المفاوضات كما أوردنا علم من أهم العلوم، ويجب على من يخوض فيها أن يكون قد تمكن من أصولها العلمية، فالمفاوضات ليست بالوراثة وليست (مُعدية) تنتقل من شخص إلى آخر. وهي ليست مهنة الزعماء وصناع القرار، فهناك فرق شاسع بين الشطارة، والأساليب الذاتية البارة من ذكاء الشوارع (Street smart)، وبين الادعاء والمشخة ومُحاولة الظهور بمظهر القادر على إدارة مفاوضات. أو من يُحاول تقديم أوراق اعتماده من خلال إقناع الطرف الآخر في المفاوضات بأنه الأقدر في مجموعته على تقديم التنازلات. ولعل هذا ما حدث في العديد من المرات في المفاوضات الفلسطينية – الإسرائيلية إذ تمكن الجانب الإسرائيلي مباشرة أو من خلال إدخال الطرف الثاني (أمريكا، أو آخرين) من فتح

٣٦ / الحياة مفاوضات

صائب عريقات

طرق (التفافية) على المفاوض الفلسطيني للحصول على التنازلات التي لم تكن الحكومة الإسرائيلية ترغب في دفع ثمنها أو حتى التفاوض عليها. محاولة استغلال طرح أو اعتقاد من أشخاص في الجانب الفلسطيني كان همهم الوحيد إثبات مدى أهميتهم، وقدرتهم على تحقيق الاختراقات، ومن ثم معالجة ذلك من خلال الأفكار، أو الضغط - بمقابلات إعلامية للمُزايدة.

لقد كان هذا من أهم لعنة المفاوضات في الجانب الفلسطيني. فلم يكن هناك حدود للمحاور، أو لتصدير الخوف أو محاولة جلب مكافأة لصانع القرار، أو التخفيف من التنازلات التي يتم تقديمها. فالمسألة لنفر منهم نصوص كلامية لا أهمية لها، وبالنسبة لآخرين شخصية، كالقول: إنَّ إطالة المفاوضات هي لخدمة المفاوض، أو القول بالتمسك بالأمر وعدم التفريط به؛ لأن المفاوض كتب الاقتراح ولا يستطيع استبداله. أو أنه يُحاول الظهور بمظهر التشدد واكتساب الشعبية إلى ما كل ذلك من سيوف كانت تُسلط على رقاب فريق المفاوضات لتحرير التنازلات المجانية وتبريرها. وفي الكثير من الأحيان غابت المهارات والاستراتيجيات المطلوبة لتنفيذ المفاوضات التي تجري على أساس كل لحظة وكل يوم. ولم يعد ربط المفاوضات بفلسفة أساسية سليمة لإحداث التراكم الإيجابي مطلوباً، هذا التراكم الإيجابي في أية مفاوضات يُضيف لعملية المفاوضات ولخبرة المفاوض، ومن المهم أن يتم هذا التراكم الإيجابي بطريقة مُنظمة ومدرسة، ومن دون ذلك يحدث ما حدده (جيرارد نيرنبرغ) في كتابه أسس التفاوض "إذا لم يحدث التراكم الإيجابي في المفاوضات بطريقة مُنظمة فإن الأمر يكون عندئذٍ شبيهاً بتفتيت وحدة أشعة الليزر إلى أضواء مُتناثرة، إذ يمكن لأي ضوء عادي

٣٧ / الحياة مفاوضات

صائب عريقات

أن يُضيء ولكن أشعته تكون مُبعثرة، أما أشعة الليزر، فإن حزم الأشعة تكون متكتلة في وحدة واحدة، وتدعم كل منها الأخرى مما يُفسر التأثيرات القوية لأشعة الليزر، والأمر ذاته ينطبق عندما يتم توجيه الاستراتيجيات والتكتيكات والمهارات التفاوضية نحو فلسفة سليمة تؤدي إلى زيادة الخبرة التفاوضية وتعميقها"^(٣).

كان الجانب الإسرائيلي ومعه الأطراف الثلاثة يترسون في لعبة الطرق (الالتفافية) على فريق المفاوضات الفلسطيني، فكانت مُحاولات الاختراق والالتفاف تشمل:

١. حملات تدمير سمعة المفاوض الفلسطيني ووصفه بقلّة الخبرة، والمُشاكس والعنيد.
٢. طلب تغيير المفاوض بشكل رسمي أو غير رسمي.
٣. فتح قنوات خلفية دون علم فريق المفاوضات بهدف الحصول على التنازلات.
٤. توظيف المؤتمرات والدعوات إلى واشنطن ولندن وغيرها وطلب أشخاص بالاسم، وذلك لإتمام بناء الطرق الالتفافية.
٥. استخدام التهديد والوعيد وتصدير الخوف.
٦. محاولات القول: إنّ الطرف الإسرائيلي (رئيس الوزراء) ضعيف وبحاجة إلى مساعدات، وأنه لا يستطيع تقديم التنازلات.

(٣) جيرارد، نيرنبرغ. (١٩٧٣). أسس التفاوض. نيويورك، هاربر ورو. ص ١٥.

٧. استخدام وسائل الإعلام والتسريب بالأخبار المُلفقة حول المفاوضات.
 ٨. التهديد بانهيار المفاوضات، واستمرارها تراوح مكانها.
 ٩. استخدام دول عربية للشكوى والتذمر.
 ١٠. توظيف الخلافات الداخلية الفلسطينية بإحداث المحاور والاستقطاب.
 ١١. محاولة استخدام الجزيرة مع الفريق المفاوض لإقناعه بالتنازل دون استخدام الوسائل المذكورة أعلاه.
 ١٢. استخدام أجهزة الأمن لترويج المعلومات المُلفقة، أو تقدير مواقف خاطئه.
- كُل ذلك كان يحدث على الجانب الفلسطيني، في حين كان الجانب الإسرائيلي مُحصناً لتعزيز ركائز أهداف طويلة الأمد، من خلال تحقيق المكاسب قصيرة المدى. كما حدث في تقسيم الضفة الغربية وقطاع غزة إلى مناطق (أ + ب + ج). وكما حدث عندما وافق الجانب الفلسطيني على مفهوم المحمية الطبيعية، أو عندما وافق على إسقاط النسب المئوية من مراحل إعادة الانتشار، أو عندما سلم خرائط لتبادل أراضٍ بنسبة ٣.٥% دون موافقة إسرائيل على المبدأ، كل ذلك عبر القنوات الخلفية أو ما يُسمى بالحلول الخلاقة.
- وعندما كانت تفتح الطرق (الالتفافية)، كان المفاوض الإسرائيلي الرسمي يُغلق أبوابه أمام المفاوضات الرسمية تحت ذرائع لها أول وليس لها آخر، حتى يتم الحصول على التنازل، ثم تعود القنوات الرسمية لإقرار ما حدث.

ولم يكن - هناك - في الجانب الإسرائيلي من يدفعه هاجس النجاح الشخصي أو الطموح السياسي، أو تحقيق المكاسب المادية أو بناء العلاقات التجارية أو تحرير الصفقات، لقد كانوا يعملون وفقاً لأبسط قواعد المفاوضات: "لا يجوز أن يكون للمفاوض مصالح"، وفقاً لعدم جواز تضارب المصالح "Conflict of Interest"، كان الجانب الإسرائيلي ونظراً لأنه يملك مفاتيح الحياة الفلسطينية من حركة ومرور، وشخصيات هامة 'VIP' ودخول وخروج وحركة بضائع أو منعها، وتسهيل صفقات وتحريرها، أو منح الوكالات التجارية للأبناء والبنات والزوجات والأشقاء، أو نقل الأموال. كان الجانب الإسرائيلي يملك أوراق السماح للابن أو الابنة أو أزواجهم بالدخول أو الخروج للحصول على الإقامة، أو إدخال السيارات، وغيرها الكثير الكثير مما سنأتي عليه بالكثير من التفصيل، في الكتاب الذي سيُخصص للمفاوضات الفلسطينية الإسرائيلية.

إنّ المفاوضات علم دقيق وهام جداً، لا بد من متابعة تطوراتها في كافة المجالات، والاستفادة من الخبرات، فالمشاكل التي تُحل عن طريق المفاوضات تكون أكثر ديمومة؛ لأنّ كلّ طرف يعرف أنه كسب، وبالتالي تُصبح له مصلحة في المحافظة على الاتفاق، فكل ما تم انتزاعه بالطرق الالتفافية (أ+ب+ج)، محميات طبيعية، تقسيمات أمنية متجزئة، انهار على الأرض؛ لأن معرفه طرف

بأنه لم يحصل على العدالة من المفاوضات دفعته لاستخدام أساليب أخرى، حتى ولو كان هو نفسه طرفاً في صنع الاتفاق، الذي تم عبر الطرق الالتفافية^(٤).

إن التجربة التفاوضية الفلسطينية رائدة جديدة، وفيها الكثير لتعلم منه، أو لتعلم منه الأجيال القادمة، فالمستقبل الفلسطيني سيعتمد في يوم من الأيام على نتائج المفاوضات التي يجب أن يُنظر إليها كثمرة من ثمار النضال الفلسطيني والوفاء للشهداء والتضحيات، والأسرى والمعتقلين، وعذابات شعبنا المُشرد، فلم يكن لإسرائيل أن تتفاوض مع الشعب الفلسطيني لولا البقاء والصمود ورفض التبعية والوصاية والإلحاق، ولولا التضحيات والشهداء والجرحى، ولولا الصمود والتحمل والبقاء على الأرض والتمسك بالوطن والهوية الوطنية.

والمفاوضات ليست عيباً أو خيانة أو تنازلاً، أو ردة، أو تراجعاً أو ضعفاً، إنما هي على العكس تماماً، فهي استمرار للحرب بوسائل أخرى وهي الطريق لاستثمار التضحيات والبطولات والصمود والوفاء لها، وترجمتها إلى حقائق على الأرض، تُبنى من خلالها المؤسسات، وتُحقق من خلالها الحريات، وتُرسى على قواعدها أسس الشفافية والمُحاسبة والمُراقبة والحكم الصالح.

إنها تجربة رائدة، وصعبة، ومُعقدة، كادت صناعة القرار الفلسطيني من خلالها تُضم إلى عجائب الدنيا. وسنأتي على صناعة القرار في كتاب خاص حتى

(٤) نُعطي هذا كدرس، ولكن التفاصيل الدقيقة ستكون موضوع كتاب يُخصص للمفاوضات الفلسطينية الإسرائيلية.

نُعرّف القارئ بالصعوبات، وكيفية فهم المصالح وتحديد آفاقها من خلال المشاعر والاستخارة أو الاحتكام لكل عناصر ما وراء الطبيعة (ميتافزيقا)

الملموس وغير الملموس، إنه منطق اللامنطق، وسيكون من العيب أن نُخفيه، وعلينا أن نوضح كل ما تم. لعل صناع القرار في المُستقبل يُدركون أن أقصر الطرق إلى الحقيقة هي الخط المستقيم وليس الخطوط الالتفافية، أو اللجوء إلى الاستخارات أو الاحتكام إلى ما وراء الطبيعة^(٥).

كلنا مفاوضون !

الثن، الصفقة، الاتفاق، البائع والمشتري، المسؤول والموظف، علاقات الشركات، الزوج والزوجة، الجميع يتفاوضون، وتزداد الأهمية لأننا جميعاً من حيث ندري أو لا ندري نتفاوض، كيف نخالف؟ وكيف نتفق؟ وكيف نُحقق المكاسب؟ وكيف نحد من الضرر؟ كيف نُدير الأزمات؟ وهل المفاوضات جميعها واحدة؟

بطبيعة الحال كل مُشكلة لها خصوصيتها التي تكمن في أسبابها ودوافعها والتدخلات الحاصلة، وعقليات التعامل معها والمصالح المتضاربة، أو التي قد تتلاقى، ثم موازين القوى بين أطرافها المُتداخلة والتأثيرات من كافة الجوانب الداخلية والخارجية، ثم الحوافز التي قد تتطور للحل أو عدمه.

(٥) صناعة القرار الفلسطيني سيتم الحديث عنها تفصيلاً في الكتاب الخاص بالمفاوضات الإسرائيلية الفلسطينية.

وللتفكير في أية مفاوضات لا بد من الاستعداد، ولا بد من الحصول على المعلومات، ليس بشكل عمومي، وإنما بأدق التفاصيل، وحسب طبيعة المسألة التي نحاول التفاوض حولها تتبلور خطة الإعداد للمفاوضات، من حيث مواضيع البحث، وتفرعاتها، والخبرات التي قد نحتاجها بناءً على ما نراه من جوانب اقتصادية أو سياسية أو قانونية، أو اجتماعية أو نفسية، وغيرها، وبناءً على ذلك يتم اختيار الفريق، وتحدد القيادة مسؤولاً أو رئيساً للفريق استناداً للكفاءة عادة، ولكن ليس بالضرورة. ومن ثم يبدأ إعداد الخطة من قبل الفريق وتوزيع المسؤوليات لتحضير الملفات المستندة إلى خطة شمولية تُحدد البداية وكافة المحطات المتوجب المرور بها، ثم استخدام كل عناصر تعزيز المكاسب، والحد من الضرر والاستعانة بكل ما قدّم لخدم الهدف داخلياً وخارجياً، إعلامياً ونفسياً، وكيفية التعامل مع الحقائق والمعلومات. ما الذي نقوله؟ وما الذي لا نقوله؟ متى؟ وكيف؟ وأين؟ ولمن؟

وسط كل ذلك، فإن نجاح أية مفاوضات لا يعتمد - فقط - على إعداد الملفات والخبرات لبناء مواقف طرف بعينه. بل لا بد من دراسة الطرف الآخر من كل الجوانب وبدقة تفصيلية. من حيث خططه وأفكاره، وأفكاره ومواقفه، واستعداده للدخول في الأخذ والعطاء وإلى أي مدى؟ فكل هذا مطلوب، والمطلوب أكثر هو معرفة وتحديد كيف يرى الطرف الآخر مصالحه؟ وما هي مخاوفه؟ وتطلعاته؟ ما الذي يعنيه له كل عنصر من عناصر المفاوضات؟ كيف يتفاعل مجتمعه المحلي، أو داخله مع كل هذه المسائل.

ليس بالضرورة أن نقتنع أو نؤمن بما يُحرك الطرف الآخر، أو أن نتبنى وجهات نظره. ولكن من الضرورة مُحاولَة تفهمها؛ لأن التفهم يعني القدرة على التعامل وطرح المواقف استناداً إلى قاعدة محاولة تحقيق كسب مُشترك للطرفين، وليس كسباً لك، وخسارة للطرف الآخر.

إن ترك فهم أمور الطرف الآخر للصدفة قد تقود إلى تدمير المفاوضات وتوقفها، فلا ينبغي لطرف أن يضع نفسه في موقع ردة الفعل على ما يسمعه من الطرف الآخر. إذ أن كل شيء يُطرح يجب أن يكون في سياق خطة. كذلك الحال إذا ما شعر أحد الطرفين أو كلاهما بأنهما في موقع ضعف لعدم تفهم مواقف الطرف الآخر ومُحدداته. فكلما زادت معرفتك وتفهمك للطرف الآخر، أصبحت قدرتك على التواصل معه أكبر وأكثر حيوية، وعندما يعرف الطرف الآخر أنك تتعامل معه باحترام وصدق، فإنه سيُحاول تغيير نظرتَه إليك.

لا تحاول أن تشرح مشاعرك:

الإعداد الجيد ومعرفة الملفات هو نوع من الاحترام للذات وللآخرين، وإلا فما فائدة أن تطرح نقاطاً أو مواقف تعرضها على الطرف الآخر، دون أن يكون له حتى الاستعداد للاستماع إليك؟ هذا يعود إلى الإعداد الجيد أيضاً، فكلما كان الإعداد جيداً، كان التركيز على ما تطرحه أكبر، وهذا يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمعرفة ما الذي تريده؟ لا تحاول أن تشرح مشاعرك، اشرح مصالحك وحددها

جيداً، وبيّن أسبابها وما الذي تعنيه لك؟ ففي كل هذه التفاصيل تكمن خطوات الوصول إلى الحلول.

إن محاولات التفاوض من خلال الابتزاز والضغط والخداع، لن تؤدي إلى اتفاقات تدوم، فالإملاءات ليست مفاوضات، وإنما محاولات لفرض ما تعتقد أنك تستطيع فرضه على الطرف الآخر من خلال القوة والابتزاز والتهديد، فما الذي يُمكن أن يحدث لمصالح الطرف الآخر إذا لم يقبل ما تطرحه عليه؟.

إن تحديد ما تريده، ومعرفة ما يريده الطرف الآخر وتحديده، يعني القدرة على تحديد الأرضية المشتركة لصناعة الاتفاق. وتحديد ما تريد يعني قدرتك على طرح موافقك بكل اقتدار ووضوح، دون تردد؛ لأنك في هذه الحالة ستكون قد عرفت كيف سيكون رد الطرف الآخر، ولن يكون لديك مخاوف من ردة الفعل. وإذا ما طرحت ما تريد استناداً إلى منطق العقل والمصالح فأنت تعرف أن الطرف الآخر سيأخذ ما تطرحه بجدية دون استخفاف أو أية محاولة للتلاعب، وفي هذه الحالة لن تحتاج إلى التكرار واللف والدوران، ولن يكون الحكم على ما تطرحه أو الرد عليه مُستنداً إلى ثغرات في طرحك؛ لأنك لن تعتمد على التقليل من لغة العقل، ولن تلجأ إلى الطرح بقوة أو ضعف حيث سيكون طرحك مستنداً على حقائق ومُعطيات ذهنية. فأنت إن كنت مُستعداً، ستكون مُقنعاً وإن لم يعن ذلك قبول الطرف الآخر لما تطرحه بشكل فوري، لكنك بالتأكيد، ستناقش المسائل وفقاً لقواعده وطروحاتك. إن كانت ردود فعل الطرف الآخر على ما طرحته من

خلال الخطابات العدائية والعاطفية والاستخفاف، فأنت ستعرف عدم جدية من تحاول التفاوض معه.

لا تُغير في طروحائك:

لا تُغير في طروحائك، بل عليك أن تُبين أنك تعرف ما تُريد، وأنت - أيضاً - تأخذ بعين الاعتبار ما يُريده الطرف الآخر؛ لأنك بذلك تستطيع أن تتقدم خطوة إلى الأمام في محاولة اقتراح ما قد يكون مقبولاً للطرفين، ومن دون أن يُسبب ذلك انهياراً للمفاوضات أو فقدان الثقة بين الطرفين، فما تطرحه لم يكن ما تُريد، أو ما هو في مصلحتك فقط، وإنما - أيضاً - ما يُريده الطرف الآخر مع احترام مصالحه وتفهمها.

ومن الطبيعي أن تكون مصالحك واضحة ومحددة، وكذلك حقوق الطرف الآخر ومصلحه؛ لأنك بذلك تكون قد أسست لقاعدة الحل القائم على الأرضية المشتركة، فأنت لا تريد من خلال ما تطرحه أن تُقنع الطرف الآخر بتبني طروحائك، وإنما تجعل من هذه الطروحات قاعدة لأرضية مشتركة؛ إذ إنها تتضمن مصالح الطرف الآخر أو على الأقل جزءاً منها. ولا تحاول عمل ذلك من خلال الابتزاز أو الاعتماد على القوة. وإنما على محاولة تحديد المصالح والتطلعات المشتركة حتى ولو كان ذلك من خلال تبادل التنازلات وتبادل المكاسب. فالنتيجة لا يمكن أن تكون مستندة لطرف يحصل على كل ما يريد وطرف لا يحصل على شيء مما يُريد.

الجزء الثاني

الوساطة (Mediation)

الوساطة ليست كالمفاوضات، وإنما هي محاولة لحل الصراعات، عبر تدخل طرف ثالث لمساعدة أطراف المفاوضات لإيجاد حل. وهي ليست تحكيماً، فالتحكيم مسألة أخرى، ولنجاح الوساطة، فإن قبول الأطراف المشاركة في المفاوضات يُعتبر ضرورة أساسية، ونجاح الوساطة يعتمد على قبول أطراف المفاوضات وجاهزيتهم، وعلى مهارات الوسطاء.

أولاً: كيف السبيل إلى وساطة ناجحة؟

عرض الوساطة:

١. عبر اتفاق الأطراف على تسمية وسيط بينهم.
٢. عبر طرف يلجأ للاستعانة بوسيط، ثم يوافق الوسيط ويشترط قبول الطرف أو الأطراف الأخرى.
٣. عرض الوسيط فكرة الوساطة على الأطراف، وذلك إدراكاً منه لحاجة الأطراف، أو لأن له مصلحة في توصل الأطراف إلى اتفاق.
٤. عرض أفكار على الوسيط، على أن يتبنى هذه الأفكار ويعرضها باسمه، وفي هذه الحالة على الوسيط الاقتناع بأن ما يُعرض من أفكار يُمكن أن يُشكل قاعدة مشتركة لبدء الوساطة.

٥. أن يقوم الوسيط بعرض نفسه على كُلِّ طرف منفرداً، ويستمتع لمواقفه، ثم يجمع الأطراف للاستماع منها، بحيث يطرح كل طرف مواقفه أمام الأطراف الأخرى، وفي حالة الخلاف بين أفراد تُسمى الوساطة (أهل الخير)، وفي حالة الدول، فإن للوساطة أشكالاً متعددة، إذ قد يكون التدخل:

- أ. من دولة ثالثة في الإقليم تُشاطر الأطراف الحدود والمصالح.
- ب. من دولة عظمى، يعتقد كل طرف أن التدخل سيوظف لمصلحته.
- ج. أو أن (دولة) صغرى لا تُشكل تهديداً أو خطراً على الدول المتصارعة (النرويج) في اوسلو مثلاً.
- د. أو عبر مجموعة من الدول أو الأطراف (الرباعية الدولية)، كمثال على محاولة تجميع المصالح الإقليمية والدولية ومُحاولة توظيفها لحل الصراع.

٥. عبر اتفاق بين أطراف إقليمية (لجنة حكماء أفريقيا، كمثال).
على أي حال، ومهما كان شكل التدخل، فإن الوسطاء بحاجة إلى موافقة الأطراف كافة. فلا يُمكن لوساطة أن تنجح دون موافقة كل الأطراف. فالوساطة أحادية الجانب أي من خلال طرف واحد قد تؤدي إلى تعقيدات إضافية.

ثانياً: إن اتفقت الأطراف على الوساطة، فإن العملية يجب أن تتضمن:

١. لقاء افتتاحي يدعو له الوسيط، على أرض محايدة، في وقت يتفق عليه الجميع، بحيث يقوم الوسيط بافتتاح الجلسة بخطاب أو بيان، يُحدد فيه الهدف والمصالح المشتركة، والآمال والفائدة، والحوافز المترتبة على التوصل إلى اتفاق.

٢. يُعطى كلُّ طرف وقتاً محدداً للإدلاء ببيانه، وتكون القاعدة أن يستمع كل طرف لما سيقوله الطرف أو الأطراف الأخرى.

٣. فتح باب النقاش، وإدارة هذا النقاش والتبادل بالصبر والحكمة والثبات، بحيث تشعر كل الأطراف بالتساوي؛ إذ لا بد للوسيط من إيجاد طريقة لاحتواء هذا التبادل، وما قد يتضمنه من اتهامات أو حقائق قد تؤثر في مواقف الطرف أو الأطراف الأخرى، وتكون مهمة الوسيط صعبة في هذه المرحلة ويجب عليه احتواء المصاعب، والتدخل كلما شعر أن الأمور على وشك أن تتعقد، وذلك من خلال إظهار الحيادية والمعاملة المتوازية والمتساوية لكل الأطراف المتداخلة.

٤. إذا ما تعقدت الأمور في مرحلة النقاش، يستطيع الوسيط أن يدعو إلى اجتماعات منفصلة بينه وبين كل طرف على حدة، وقد يطرح أفكاراً لمساعدة كل طرف لكيفية تجاوز التعقيدات والمشاكل، أو أن يُعرفهم بأفضل الوسائل لطرح مواقفهم بطريقة لا تنتقص من مواقفهم ولا تُغضب الأطراف الأخرى.

٥. يجب على الوسيط أن يطرح ما يراه مناسباً للاتفاق على جدول أعمال مشترك، توافق عليه جميع الأطراف المشاركة.

٦. بعد ذلك يبدأ بناء الاتفاق، من خلال عرض ورقة تُبين نقاط الاتفاق ونقاط الخلاف، بحيث توضع مواقف كل طرف بين أقواس باسم كل طرف، ويبقى المجال مفتوحاً بعد ذلك لعرض الاقتراحات والحلول البديلة، أو تحديد نقاط للتبادل.

٧. يستمر العمل على اتفاق مكتوب قد يتضمن نقاط الخلاف وكيفية حلها، ويعود كل طرف ومعه الاتفاق المكتوب للتشاور، ويتم تحديد موعد جديد للالتقاء واستكمال الاتفاق.

٨. يتم التشاور بين الوسيط من جهة وكل طرف من الأطراف من جهة ثانية، (go between). وإذا ما شعر الوسيط بإمكانية التوصل إلى اتفاق فإنه يدعو للاجتماع المشترك ويُحدد موعداً له.

٩. يُعقد الاجتماع وتُطرح الأفكار والمواقف ويتم التوصل إلى صيغة الاتفاق النهائية.

١٠. إذا ما تم التوصل إلى صيغة اتفاق نهائية، يتم الاتفاق بين الجميع على كيفية اشهار الاتفاق، أين ومتى؟ وبمشاركة من؟.

ثالثاً: خلال هذه العملية فإن على الوسيط:

١. أن يبقى على الحياد، وأن تكون حجته وطروحاته متوازية، وألا يشعر أي طرف بأن الوسيط قد أصبح يخدم مصالح الطرف أو الأطراف الأخرى أكثر من خدمة مصالحه.

٢. على الوسيط أن يطرح الحلول والبدائل على أنها مواقف من الأطراف، وليس منه، أو على الأقل أنها تُطرح بموافقة هذه الأطراف.

٣. على الوسيط أن يعمل باستمرار على بناء الثقة بين الأطراف ويُزيل مخاوفها وشكوكها.

٤. على الوسيط أن يُميز بوضوح أن مُحاولَة حل المُشكلة شيء، والتوصل إلى اتفاق شيء آخر، وأن التوصل إلى اتفاق يجب أن يكون دائماً الهدف المُحدد، مهما كانت الأساليب المُتبعة من الوسيطاء.
٥. أن يُشعر الوسيط الأطراف بأن قرار المُشاركة (من سيُشارك) يعود لها ولقرارها، وأن الاتفاق لا يُمكن أن يتم إلا بموافقتها.
٦. يجب أن يُحدد الوقت لكل اجتماع من ساعتين إلى ثلاث ساعات على أعلى تقدير، ومن الأفضل أن يُحدد عدد الجلسات، حتى لا تبقى الأمور مفتوحة، خاصة إن لم يكن هناك سقف زمني.
٧. على الوسيط أن يبقى مُسيطرًا على العملية، وأن يُبقى النقاش تحت السيطرة، مهما كانت حدّة طروحات كل طرف.
٨. على الوسيط أن يؤكد - وبالممارسة - احترامه لكرامة كل طرف وحسن نواياه، وأن يؤمن بأن القدرة على التغيير موجودة لدى المُشاركين جميعهم. وأن للأطراف الحق في اتخاذ ما تراه من قرارات بخصوص حياتها، وبالتالي يجب أن يُعبّروا عن أنفسهم، ويفكروا بحرية، بحيث تكون النتيجة المقبولة نتاج عملهم، وجديتهم، وتفكيرهم، وقرارهم.
٩. عملية الوساطة يجب أن تكون لتقوية قدرات الأفراد والمُنظمات والمجتمعات، للتعامل مع مشاكلهم.

١٠. يوفر الوسيط أجواءً طيبة وصادقة ونزيهة لكل الأطراف المشاركة، وذلك حتى تتمكن الأطراف من إظهار أفضل ما عندها، بذلك تستطيع أن تطرح أو توافق على حلول خلاقية.

١١. على الوسيط أن يفهم المشكلة من كل جوانبها كما يراها كل طرف، وبدون ذلك لن يتمكن من الاستمرار. فالصراع ينشأ عادة من الخلاف، وعدم الاتفاق، والمنافسة والشعور بالتهديد لخسارة المصالح.

١٢. على الوسيط أن يفهم بشكل عميق كل هذه المكونات، وما تعتقد الأطراف المشاركة أنه قد ينعكس على مصالحها ومواقعها. فميزان الربح والخسارة دقيق للغاية، وللاعتبارات الشخصية دور كبير في تحديد الاتجاهات.

وإذا ما شعر طرف بأن مصالحه أو مصالح الجهة التي يُمثلها مُهددة، كفقدان مكانة أو وظيفة، أو ما قد يلحق الضرر بأفراد العائلة والمجتمع ومستوى معيشتهم واحترامهم، أو ما قد يُهددهم مُستقبلاً بحدوث اعتداء عليهم، يجب أن يُؤخذ كل ذلك بعين دقة وفكر ثاقب ونير من قبل الوسيط. فالتعامل بين البشر قد يقود إلى صراعات وخلافات إذا ما شعر طرف باختلال توازن مصالحه لصالح طرف آخر. أو قد يقود إلى وئام وحلول إذا ما شعرت الأطراف أن ميزان المصالح لا يُهددها، وتعتقده مُناسباً لمصالحها وتطلعاتها.

رابعاً: مكونات الصراع:

على الوسيط أن يُحدد خريطة لمكونات الصراع، وهي عادة ما تكون من:

١. **الناس:** فكل صراع يتضمن تاريخاً من العلاقات والشخصيات.
٢. **العملية:** فالناس تقبل بوسائل مختلفة ولكل صراع مُحدداته التي قد تؤدي إلى التأجج، أو التهدئة أو إلى التوسع.
٣. **المُشكلة:** لكل صراع مضمون، عبارة عن المسائل والمصالح التي تُسبب الصراع.

وإذا ما أخذنا العنصر الأول أي الناس: فإن علينا تحديد ما يلي:

- التاريخ.
- القيم.
- العلاقات.
- العواطف.
- القدرات.
- كيفية التعرف.
- طبيعة الشخصيات.

أما على صعيد العمليات فإن علينا تحديد ما يلي:

- كيف يُعبر الناس عن قضاياهم وعواطفهم؟
- النظام، التركيبة والأمور العملية.
- قواعد التصرف.
- اتخاذ القرار.
- الأدوار.

وفيما يتعلق بالمُشكلة فإن عناصرها تشمل:

- الحقائق.
 - المواقف.
 - القضايا.
 - الحاجات والمصالح.
 - تتابع الأحداث.
 - الحلول.
 - تبعات النتائج المحتملة.
١٣. على الوسيط أن يدرك على الدوام أن الحل يولد عادةً عندما تُقر الأطراف المشاركة لبعضها بعضاً بحاجاتها وتطلعاتها وآلامها وحقوقها.
١٤. على الوسيط أن يُميز بين حل الصراع وإدارة هذا الصراع. فالحل له مُتطلباته وإدارة الصراع أثناء مُحاولَة الحل لها مُتطلباتها، في حين أن الاعتماد على إدارة الصراع له مُتطلباته أيضاً.
- وستتناول بطبيعة الحال مفاوضات العملية الإسرائيلية - الفلسطينية، وكذلك الوساطات بين الطرفين الإسرائيلي والفلسطيني في دراسات مُستقبلية؛ وذلك لدراسة النظريات والأحكام ومقارنتها مع ما تم على أرض الواقع، وقبل كل ذلك لا بد من العودة إلى عملية المفاوضات وتحديدًا للمنهجية.

الفصل الثاني

منهجية المفاوضات

الجزء الأول

أولاً: التفرقة بين الناس والمشكلة:-

علينا أن نعرف أن من يقوم بالمفاوضات هم بشر بأسماء وشخصيات، ومشاكل، وتاريخ وطموحات ومخاوف ومصالح وخصوم وأصدقاء، إنهم يمثلون الطرف الآخر الذي قد يكون ممثلاً بعدة جهات من وزارات أو مؤسسات اقتصادية ودينية واجتماعية، أو حتى أحزاب مختلفة، هؤلاء الأشخاص يختلفون بشخصياتهم وتصرفاتهم ومفاهيمهم وآرائهم وخلفياتهم وتصرفاتهم.

لا بد أن ندرك:

- أ. أن العامل الإنساني في أية مفاوضات قد يكون عنصراً مُساعداً أو مُدمراً.
- ب. إن بناء علاقات الثقة والعمل والاحترام والتفاهم والتعارف إلى العائلات وحتى الصداقة، قد تُسهم إسهاماً كبيراً في خلق أجواء مناسبة للتوصل إلى اتفاقات.
- وعلى صعيد آخر، فإن أي شخص قد يغضب ويثور ويكتئب ويشك ويخاف ويُشكك، وقد يكون عدائياً. وقد يشعر بالإهانة أو الانتقاص من الكرامة، وقد يرى

بعضهم الحلول أو عدمها من خلال مصالحهم وتطلعاتهم. وبطبيعة الحال فإن ذلك سيقود حتماً إلى تعقيدات وسوء تفاهم وتصعيد، مما يعني دخول المفاوضات في دوامة قد يكون لها أول وليس لها آخر، مما قد يعني فشل المفاوضات، أو على أقل تقدير تعطيلها، أو تحويلها إلى مساجلات لتسجيل النقاط وتبادل الاتهامات على حساب مضمون المفاوضات ومصالح الأطراف.

إن عدم أخذ حساسية الأشخاص وتفهم شخصياتهم بوصفهم بشراً سيقود إلى ردود أفعال بنتائج كارثية على المفاوضات، ومهما كانت التحضيرات التي تقوم بها خلال المفاوضات، قد يكون من المناسب أن تسأل نفسك على الدوام: هل أعطي اهتماماً كافياً إلى مشاكل الأشخاص الذين يُشاركون في المفاوضات؟ وحتى نتفادى مثل هذه الانعكاسات على المفاوضات يجب:-

١. التنبيه أن لكل مفاوض مصالح في مضمون المفاوضات وفي العلاقات الشخصية.
٢. مراعاة طبيعة العلاقات الشخصية للمفاوضين.
٣. الإيمان بأن التفاوض على المواقف سيضع العلاقات الشخصية ومضمون المفاوضات في دائرة الصراع.
٤. الفصل بين العلاقات الشخصية والمضمون.
٥. تفهم وجهات نظر الأطراف الأخرى، إذ أن وجهات نظرهم قد تُشكل جزءاً من الحل، وقد تُضيف إلى المشكلة.

٦. محاولة النظر إلى الأمور كما يراها الطرف الآخر.
٧. عدم تصور أن مخاوفك هي ذات مخاوف الأطراف الأخرى.
٨. عدم لوم الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى على المشاكل التي تُعاني منها. فلوم الآخرين على مشاكلك هو أمر سهل ويدخل في إطار البحث عمّن سيتحمل أسباب المشاكل، مما يعني إضافة مشاكل جديدة إلى المشاكل القائمة.
٩. تبادل وجهات النظر مع الأطراف الأخرى.
١٠. البحث عن فرص تثبت للأطراف الأخرى أنك تفهم وجهات نظرهم، أو على الأقل أنك تحاول الفهم.
١١. محاولة إظهار أن الحل الذي تُحاول أن تتوصل إليه يضمن مصالحهم أو جزءاً منها، وأنت على استعداد لفعل ذلك.
١٢. محاولة تفهم وجهة نظر الأطراف الأخرى عند صياغة المقترحات.
١٣. إقرار وتفهم عواطفهم إن أردت أن يقوموا بتفهم عواطفك؛ لأن العواطف مشروعة، واسمح على الدوام بأن يتم التعبير عنها منك ومنهم.
١٤. محاولة عدم الرد على الهجمات العاطفية أو مُحاولات تسجيل النقاط.
١٥. أبراز الاحترام لرموز الأطراف الأخرى، وما يؤمنون به وما يحترمونه، وخاصة في مناسباتهم الدينية والوطنية.
١٦. المحافظة على الاتصالات والتواصل، فبدون ذلك لن يكون هناك مفاوضات.

١٧. التحدث دائماً بطريقة يستطيع كل من يسمعك أن يفهمك جيداً، على ألا تتحدث عن نفسك، أو عنهم، بل من الضروري أن يكون الحديث في سياق الهدف.

١٨. يأتي كل ذلك حتى تستطيع أن تبني مع الأطراف الأخرى علاقات عمل حقيقية وفعالة.

ثانياً: المصالح:-

التركيز على المصالح وليس على المواقف، ذلك أن عليك أن تدرك أن أية مفاوضات تركز على اختلاف المواقف، ولما كان الهدف هو الاتفاق بشأن هذه المواقف، فإن أعضاء أطراف المفاوضات يركزون ويفكرون بالمواقف، مما يقود إلى تعطيل المفاوضات، وبالتالي يجب التركيز على:

١. تزاوج المصالح وليس المواقف:

فيجب عند معرفة التناقض في المواقف دراسة أسباب اتخاذ هذه المواقف من كل طرف، وسنجد أن المواقف تتطور استناداً لما نراه لمصالح نريد الحفاظ عليها وعدم المساس بها. وبالتالي وبدلاً من التركيز على المواقف، يتم التركيز على المصالح، وعندها تكون الاحتمالات كبيرة لإيجاد حلول تستوعب مصالح الأطراف.

٢. الإدراك بأن المصالح هي الطريق لتعريف المشاكل:

المُشكلة الأساسية في المفاوضات تكمن في تضارب المواقف، ولكن عناصر الصراع غالباً ما تتضمن الحاجات، والرغبات، والمخاوف، وهنا يبدأ البحث عن

الحلول الخلاقة من خلال المُحافظة على المصالح وتحقيق ما يعتقده كل طرف أنه مصلحة له.

٣. معرفة أن المواقف المتضاربة تحتوي على مصالح مُشتركة، ومصالح متضاربة:

فغالباً ما نتصور أنه ونتيجة لتضارب مواقفنا مع الآخرين فإن مصالحنا ستكون حتماً متضاربة. فإذا ما أردنا بناء مُجمع على سبيل المثال، فإننا نعتقد أن الطرف الآخر لا يريد البناء، وإذا ما أردنا تقليل ثمن سلعة، فإننا نعتقد أن الطرف الآخر يريد حتماً رفع الأسعار، ولكن إذا ما فحصنا بدقة مصلحتنا في البناء أو تقليل السعر، وفحصنا في مصلحة الطرف الآخر برفض البناء أو رفع السعر، سنجد أن الخلاف قد يكون على الموقع وليس على فكرة البناء، وقد نجد أن رفع السعر قد يكون خوفاً من الخسارة، وبالتالي نترك تصوراتنا لما نعتقده عن مواقف الطرف الآخر، ونبدأ في البحث عن كيفية تزواج المصالح.

٤. كيف نُحدد المصالح؟:

إن المواقف تكون مُحددة وواضحة، ولكن المصالح غالباً ما تكون غير مُحددة وغير مُفصح عنها، وبالتالي كيف نبدأ بالتعرف إلى المصالح؟ وما نعنيه هنا هو أنّ التعرف إلى مصالح الطرف الآخر سيكون مهماً وإن لم يكن بدرجة معرفة مصالحنا، فقد يكون موازياً لها، وعليك أن تسأل نفسك لماذا يطرحون مواقفهم شكلاً وتوقيتاً؟ وقد تستطيع أن تسأل بصراحة لماذا تطرحون هذا الموقف، وما الذي تسعون للحصول عليه؟ وما الذي يعنيه الأمر لكم؟ وبذلك تُشعرهم بأنك

تُحاول تحديد ما يروونه لمصالحهم. قد يرون أنه من المناسب طرح مصالحهم كما يرونها، بدلاً من أن تتوصل إلى استنتاجات مُبالغ فيها أو منتقصة حول مصالحهم. وبقدر أهمية السؤال لماذا؟ فإن السؤال لم لا؟. سيكون بذات الأهمية، لِمَ لَمْ يتخذوا القرار؟ ما هي المصالح التي تمنعهم من اتخاذ القرار؟ فالمهم من هذه المسألة أن تُحاول التعرف إلى ما يفكرون به في هذه المرحلة؟ ويختلف ذلك من حالة إلى أخرى.

هناك اختلاف من حالة إلى أخرى، فالمفاوضات أثناء احتجاز رهائن شيء، والمفاوضات حول بيع أو شراء أرض أو عمارة شيء آخر، وإن كانت تتضمن وجوب طرح أسئلة مثل: لماذا؟ ولم لا؟

٥. ثم علينا أن نفهم أن وراء المواقف يكون - غالباً - التفكير بالربح والخسارة: ما الذي يُفكر الطرف الآخر أنه سيؤثر فيه سلبياً إذا ما اتخذ قراراً بهذا الاتجاه أو ذاك؟ وقد يُفكر أنه إذا لم يتخذ القرار فإنه لن يخسر شيئاً، وقد تتعلق مسائل الربح والخسارة بكيفية رؤية الآخرين لنا، ما الذي سيقولونه عنا؟ هل تنازلنا أكثر مما يجب؟ لماذا غيرنا مواقفنا؟ وكيف سيُفسر ذلك لدى من نُمثلهم؟

٦. عليك أن تُدرك أن لدى الطرف الآخر مصالح مُتعددة مثلك تماماً:

فالمصالح لها استمرارية قبل المفاوضات وخلالها وبعدها. عليك أن تتعامل مع الطرف الآخر من خلال فهم مصالح كل من يُشارك، ومن هم خارج طاولة المفاوضات كحلفاء مثلاً. وستجد هنا أنه ليس لدى أي طرف مصلحة واحدة يُحددها ويتفق عليها الجميع، لكن مجموعة مصالح يسعى الطرف إلى تحقيقها،

إدراكاً منه بأن أي اتفاق يجب ألا يقود إلى تفسخ الجبهة الداخلية أو شرخ في تحالفات الطرف الذي تقوم بالتفاوض معه. فمثلك تماماً، هناك أطراف عدة تُشارك معك (في طرفك) من المفاوضات. ومما لا شك فيه، فإن الإعداد من جانبك يتطلب فهماً دقيقاً لكيفية أخذ مصالح الجميع بعين الاعتبار، فما قد يعتبره فرد غير مهم، قد يعتبره شخص آخر في الجبهة التي تمثلها مهماً للغاية.

ولتأثير القرار على رؤيتنا لمصالحنا أهمية كبرى، فهل سيقود القرار إلى تقوية مكانتنا كأشخاص أو إضعافنا؟ هل سيوجه من نمثلهم أو بعضهم اللوم والتهامات لنا؟ كيف ستكون التبعات الآنية والتبعات بعيدة المدى نتيجة للقرار الذي سيتم اتخاذه؟ ما هي التبعات السياسية والاقتصادية والدينية والنفسية والأمنية للقرار أو للقرارات المطلوب منا اتخاذها؟

ما هو تأثير ذلك على الرأي العام؟ وكيف سيقوم الخصوم بتوظيفه ضدنا؟ هل ستكون هذه سابقة جيدة أو سيئة؟ كيف سيبنى عليها في المستقبل، وخاصة في مجال الانعكاسات القانونية؟

هل سيقود اتخاذ مثل هذا القرار أو ذاك إلى منعنا من تحقيق ما نريد مستقبلاً؟ هل القرار متوافق مع مبادئنا أو مع ما نستند إليه من شرعيات؟

قد يقود ذلك إلى التفكير بأن تأجيل اتخاذ القرار سيكون في مصلحتك وأسهل عليك، ولكن هذا قد يُعتبر هروباً، وقد تكون له نتائج كارثية.

إنك في نهاية المطاف تتعامل مع خيارات إنسانية وليس مع مُعادلات حسابية، وقد يكون من المفيد أن تضع ورقة لصناع القرار تُحدد فيها إيجابيات اتخاذ القرار

وسلبياته. لكن في نهاية المطاف قد لا يكون هناك مفر من اتخاذ القرار، وعندها عليك توظيف مهارات تسويق القرار، كأن تقول: نحن وان لم نحصل على كل ما نريد، فإننا حصلنا على نتائج، سعيها لها منذ زمن طويل، والجانب الآخر حصل على بعض الأمور التي كان يسعى لتحقيقها، ولكنه لم يحصل على كل ما أراد، والنتيجة إيجابية لنا وله، فحماية أرواح الناس هي الأساس، أو الفائدة على البيئة، أو استتباب الأمن، وغيرها مجتمعه أو منفردة قد تُشكل أساساً في ميزان عرضك ودفاعك عن اتخاذ القرار، دون أن تقول إنك أُجبرت على ذلك، أو لم يكن أمامك خيار، أو أنك مضطر، فأختر ما تريد أن تقوله لمن تُمثلهم: إنه تم إجبارك على اتخاذ القرار رغماً عنك؛ لأنّ هذا سيخلق ردود أفعال داخلية خطيرة، لن تنظر إلى القرار المُتخذ، ولكن ستبدأ في خلق مواقف وطرحها، وشعارات، ومخاوف، وتهديدات على حياة ومصالح من تُمثلهم.

٧. أقوى المصالح هي الحاجات الإنسانية الأساسية:

في البحث عن المصالح الأساسية خلف المواقف المُعلنة، ابحث عن الدوافع عند ذلك عليك أن تُفكر بمجموعة من العوامل كالأمن، وكيف يرونه، وأوضاعهم الاقتصادية، والانتماء، والسيطرة على الأمور، والأهم كيف ينظرون إلى الندية بينك وبينهم؟

عليك أن تفعل وتقوم بذلك، من خلال استحداث قائمة بهذه الأمور كلها، وهذا لا يُساعدك - فقط - على تذكر الأمور، بل سيُساعدك على تحسين قدرتك على تقييم الأمور مع كل تطور، ومع كل نقطة تسجلها على القائمة. فالمعلومات في

نهاية المطاف ستُشكل مصدر قوة لك إذا كنت تسعى للتوصل إلى اتفاق، وفي هذه الحالة تستطيع - أيضاً - تطوير أفكار جديدة.

٨. الحديث عن المصالح:

إذا كان هدف المفاوضات هو خدمة مصالحك، فالحديث عنها وعن مصالح الطرف الآخر سيساهم في تحقيق أهدافك. فإذا ما أردت فعلاً للطرف الآخر أن يتفهم مصالحك فعليك الحديث عنها، وأن تُحاول خلال ذلك إقناعهم بأهميتها بالنسبة لك، وبذلك فإنهم سيقومون بالشيء ذاته، سواء أكانوا يعبرون عن قبولهم لما تطرحه، ويحاولون في الوقت نفسه إقناعك بتفهم مصالحهم وأخذها بعين الاعتبار، أو إذا ما كانوا لا يقبلون بها، ويحاولون إقناعك بأن ما تطرحه يتناقض مع مصالحهم، وبذلك تكون محدداً حازماً وواضحاً في طروحاتك، وهذا يعني أن تكون منطقيّاً في طروحاتك. فالمسألة في هذا المجال ليس تسجيل النقاط، بل محاولة تجاوز ذلك إلى إرساء دعائم مُحددة لمصالحك ولأهميتها، وهم سيقومون بالشيء ذاته، مما يعني أنك تكون قد أدخلتهم فعلاً في طريق التوصل إلى الحل على أساس تزواج المصالح.

٩. عليك أن تتطلع إلى الأمام وليس إلى الوراء:

في الكثير من الأحيان يكون الحديث عن الماضي وما قام به الطرف الآخر دخولاً في إطار تسجيل النقاط، ومحاولة إثبات أن الطرف الآخر أخطأ أو ارتكب أخطاءً في الماضي، وهنا فإن محاولة إثبات أخطاء الآخرين ستقودهم حتماً إلى طرح ما يعتقدون أنها أخطاء ارتكبتها أنت، ويتعمق السجال حول الماضي، وما

تراه أخطاء، وما يعتقدونه صواباً، وهنا تتحول المفاوضات إلى مُناظرات ومساجلات.

ثالثاً: طرح الخيارات لخلق الأرضية المُشتركة:

الخيارات وتحديدتها وتوظيفها لخلق الأرضية المُشتركة تعني القدرة على الوصول إلى مُربع الأخذ والعطاء، وهنا ستكون قد وصلت إلى مرحلة مُتقدمة لإيجاد الحلول وبهذه المرحلة عليك:

١. التشخيص:

في بداية المفاوضات يُحاول كل طرف أن يُثبت مواقفه وصحتها وعدالتها؛ وذلك سعياً لتحقيق الانتصار ولو كان ذلك على حساب الطرف الآخر. وهذا لن يقود إلى نتيجة، فلو تمت الأمور بهذا الشكل لما كان هناك حاجة للمفاوضات أصلاً.

وهنا فإن نجاح المفاوضات يعني البدء في تشخيص المسائل بعيداً عن إطلاق الأحكام المُسبقة أو مُحاولة أخذ كل شيء، أو تثبيت مواقفك، أو مُحاولة إقناع الطرف الآخر أن عليه حل مشاكله كافة، وليس على حساب ما تطلبه منه لحل مشاكلك.

إن نقطة الانطلاق في خلق الخيارات تعتمد على قدرتك على التمييز بين الخيارات والقرارات، فطرح الخيارات هو الطريق المُساعد لاتخاذ القرارات، وليس القرار بعينه. وخلق الخيارات يعتمد على وجوب اتباع التفكير الخلاق. وهنا تبرز الحاجة إلى الدعوة إلى جلسة للعصف الفكري (Brain storming)

والتهيئة لمثل هذه الجلسات ضرورية جداً من خلال الاتفاق على مجموعة من القواعد الأساسية:

أ. التفكير بصوت مرتفع وطرح الأفكار لا يعني قبورك بها، أو تسجيلها عليك بوصفها مواقف.

ب. قد يكون من المفيد الاتفاق على قاعدة (ألا شيء متفق عليه، قبل الاتفاق على كل شيء).

ج. اتفق مع الطرف الآخر على الهدف.

د. اختر مجموعة صغيرة من الطرفين.

هـ. حدد بيئة مناسبة لمثل هذه الجلسات، في مكان غير رسمي، وفي أجواء مختلفة عن أجواء المفاوضات الرسمية، كأن تدعوهم إلى غداء أو عشاء مخصص للعصف الفكري، بعيداً عن الرسميات، وعن تسجيل ما يدور خلال النقاش وما يُطرح من أفكار. قد تُسجل بعض الأفكار بالاتفاق المشترك بين الجانبين.

و. أعط الجميع فرصة متساوية لطرح ما يريدون، أو رفض أو قبول، أو طرح أية أسئلة دون قيود.

ز. قد يكون من المناسب ألا تجلسوا في مواجهة بعضكم بعضاً كفريقين، فالاختلاط في الجلوس قد يُساعد على خلق الأجواء المناسبة، خاصة بعد تحديد القواعد واجبة الإتياع خلال الجلسة وتوضيحها.

ح. شجع دائماً على إطلاق العنان للأفكار دون قيود أو تعقيدات. فالهدف الأساسي من هذه الجلسات هو البحث عن الأفكار الجديدة التي لم تُطرح في السابق.

ط. احرص على وضع قاعدة لعدم تسجيل النقاط أو تبادل اللوم.

ي. اسأل على الدوام عند طرح أية أفكار، إذا ما كان بإمكانك الاتفاق على تسجيلها في محضر خاص للاستخدام المستقبلي، وبالاتفاق الكامل مع كل الحاضرين من الطرفين.

ك. بعد انتهاء الجلسة حاول تحديد أهم الأفكار، وحاول صياغتها على شكل خيارات تراعي أن كل ما يُسجل لن يُجحف بمواقف وطروحات أي من المشاركين. فالقاعدة (لا شيء متفق عليه إلا عند الاتفاق على كل شيء).

ل. حاول إدخال التحسينات على ما تسمعه من أفكار الآخرين، دون أن تُسجلها لنفسك.

م. بعد كل ذلك قيّم كل ما طُرح، وطوره بطريقة خلاقة، ثم أعرضه على أفراد على كل من شارك في الجلسة، وخذ ما تسمعه منهم من آراء، فأنت في طريقك للتمهيد إلى القرارات عبر ما تتفق عليه معهم من خيارات.

ن. إذا ما توصلت إلى ورقة مُحددة بالخيارات، اطرحها على الطرفين بنقاش مفتوح مع تحديد الهدف، وإذا ما توصلت إلى تبني الورقة من طرف، اذهب واعرضها على الطرف الآخر، دون أن تقول إنك أنهيت النقاش مع هذا الطرف، بل إنك ستقوم بعرض نتيجة ما تتوصل إليه معهم على الطرف

الآخر لاحقاً. وبذلك سيشعرون بالمشاركة في صناعة الخيارات، أو أن لهم اليد العليا، وهذا مهم للغاية، وفي نهاية المطاف، فإن أي اتفاق مشترك يعني الشراكة في اتخاذ القرار بين الجانبين، وأن الخيارات هي من صنع الجانبين. س. ثم تبدأ بعد ذلك بمناقشة الخيارات؛ بهدف التوصل إلى اتخاذ قرارات مشتركة من الجانبين.

ع. خاطب كل من تتحدث إليه أثناء صياغة الخيارات بأكثر من خيار لكل مسألة؛ وذلك للمساعدة على توسيع الآفاق وتبيان الفائدة المرجوة للجانبين.

ف. كلما كانت الخيارات واسعة، كانت الفرص أفضل للبدء في عملية اختيار الخيارات، وتثبيت ما هو مناسب، وشطب ما هو غير مناسب.

ص. اطلب من الجميع دراسة ما هو مطروح من خيارات واعرضها على الآخرين؛ وذلك لتعزيز الثقة بأنك فعلاً تبحث عن أرضية مشتركة، ولا تحاول تثبيت خيار على حساب مصلحة هذا أو ذاك، فالعنصر الأساسي هو أن يشعر كل طرف أن هذه الخيارات جاءت نتيجة لتبادل الأفكار والنقاش العميق والحر لكل هذه المسائل، وليس من خلال محاولات التمرير أو الخداع أو الإملاء.

ق. إذا لم يكن بقدرتك التوصل إلى اتخاذ القرارات حول مضمون ما تبحثه فحاول أخذ القرارات على القواعد الإجرائية. فالمهم أن تستمر عملية بناء الخيارات، وهنا عليك أن تتخذ من القواعد الإجرائية المتفق عليها نقطة انطلاق للخيارات

الموصلة إلى القدرة على اتخاذ القرارات حول المضمون، و عليك أن تركز على الشمولية وعدم الاشتراط والإلزامية والقابلية للتطبيق.

ر. ابدأ الآن بتحديد ما تم الاتفاق عليه كمصالح مشتركة، من خلال ما تم الاتفاق عليه من خيارات، ففي مضمون الخيارات وعلى حدودها تكمن المصالح، فهي بالأساس كانت الدافع وراء طرح الأفكار ونقاشها وتحويلها إلى خيارات. فالجميع يدرك أن الهدف من هذه الجلسات هو التوصل إلى القدرة على اتخاذ القرارات التي تخدم مصالح المشاركين كلهم، وليس على حساب أي منهم، وهنا تكون صناعة نقطة الارتكاز للأرضية المشتركة، أو وضع حجر الأساس لبناء الاتفاق.

٢. المعايير المشتركة:

الإصرار على المعايير الموضوعية: فهذا يُعتبر محوراً ومرتكزاً رئيساً للتوصل إلى الاتفاق، فمهما كانت قدراتك على طرح معادلات يربح من خلالها كل طرف، ولا يشعر أحد أنه خسر كل شيء، أو أن طرفاً يربح كل شيء، مهما كانت وسائل صناعة الخيارات، وإقامة العلاقات القائمة على الصدق والصراحة، فهناك حقيقة بأن هناك مصالح متضاربة ولا يمكن احتوائها من خلال التعامل بمعادلات الربح – مقابل – الربح. فأنت تريد أن تُقيم البناء، والطرف الآخر لا يريد أن يتم ذلك، وأنت تريد إيصال البضائع إلى الدولة الأخرى، ومصالح بضائعها قد تتأثر سلباً بذلك. وأنت تريد الحصول على لاعب كرة قدم لناديك، والنادي الآخر لا

يُريد. إنها المصالح المتضاربة ولا يمكن تغطيتها بكل معادلات المفاوضات العلمية والمنطقية، فكيف السبيل إلى الاتفاق؟ عليك أن تُركز على ما يلي:

أ. الحصول على القرار على أساس ما تريد سيُكلفك غالباً وقد لا يتحقق؛ لأن العرض سيُقابل بطرح مُقابل، وهكذا تتحول المسائل إلى حيز العناد. والنتيجة الحتمية لذلك هي تحديد كل طرف لما يريد، دون حتى مُحاولة التوصل إلى أرضية مُشتركة تأخذ بعين الاعتبار التوازن المطلوب لما يُريده كل طرف.

ب. حاول الحصول على القرار الذي تريده، من خلال طرح معايير موضوعية. فلو فرضنا أنك مُهندس تتفاوض على عقد عمل مع شركة تعمل في الصحراء، فعليك أن تحرص على معرفة طبيعة العقود التي وقعت مع مهندسين آخرين، ثم إبراز سنوات الخبرة والمشاريع التي ساهمت في إنجازها. وعدد الأيام أو الأسابيع أو حتى الأشهر التي سوف تقضيها في الصحراء، كل ذلك من خلال مقارنتك لما تم في العقود الأخرى لمن يحملون مثل مؤهلك وخبراتك. فإن كانت الشركة قد تعاقدت مع مهندس بنفس سنوات الخبرة، وبذات حجم الإنجازات، وقدمت له حوافز لعائلته كتذاكر سفر أو تأمين صحي، وسكن مع تكييف في الصحراء وإجازات مدفوعة، فإنها لا يمكن أن تُقدم لك عقداً أقل مما قدمته في عقودها الأخرى.

أنت في هذه الحالة اعتمدت على التفاوض على أساس مبادئ وصدق وعدالة. وبالتالي ستكون النتيجة عادلة. وإن لم تستطع تحسين شروط العقد، فإنك ستكون قد حافظت على الأسس ذاتها.

كان بإمكان المهندس أن يدخل في المفاوضات حول العقد، دون الحصول على معلومات عن العقود الأخرى، وطبيعة العمل، وبإمكانه طرح خبراته والجامعة العريقة التي تخرج فيها والإنجازات التي حققها وما يتوقعه من راتب وامتيازات، فإن كان ما يطلبه المهندس أعلى بكثير مما قدمته الشركة للآخرين، فلن توقع الشركة عقداً معه. وإن طلب أقل مما حصل عليه من سبقوه، فستعرف الشركة أنه لم يعتمد على الأسلوب المنطقي والعلمي للتوصل إلى اتفاق، خاصة في إعلانات الوظائف التي لا تُعلن عن متطلبات الكفاءة والخبرة وظروف العمل والحوافز التي ستقدمها بما في ذلك الراتب، والسكن، والسيارة، والتأمين وغيرها. ويتطلب التوصل إلى المعايير الموضوعية في حالة المهندس والشركة:

١. معرفة العقود السابقة.

٢. مقارنتها بشهادة المهندس وخبراته وإنجازاته وعمره.

٣. توافق العقد مع شروط النقابات المتخصصة أو قوانين الدولة.

وعليه فأنت تثبت من خلال ذلك أنك موضوعي، ودقيق وتهتم بالتفاصيل، وأنت تركز إلى قاعدة التساوي والمبادئ والحكمة، ونستطيع القول: إن أساس الارتكاز وقاعدته في مفاوضات المهندس كانت المنطق الذي لا يمكن أن تكون دون اعتماد المعايير الموضوعية.

ج. الوصول إلى المعايير الموضوعية يعني قدرتك على حماية نفسك. فالشركة أقوى منك، وقد تستخدم أقدر المحامين، أو تكون قد عرفت ظروفك وحاجتك للعمل. فما فائدة الخيارات وفهم المصالح إذا ما كانت الشركة في موقع مساومة أقوى من موقعك؟ هذه هي الحالة بالغالب، فقد يكون لدى الشركة عشرات الطلبات للوظائف المطروحة، فما الذي تفعله في هذه الحالة؟

الجواب: حماية نفسك من خلال التمسك بالموضوعية والمبادئ والتساوي مع الآخرين. فلا شركة تريد أن تُلصق بها تهمته طرح فرص غير متكافئة على أناس يتساوون بالشهادات والخبرات والإنجازات، وهذا لا يعني أنك تستطيع أن تطلب راتباً أكبر من رواتب الآخرين.

فعندما تذهب لشراء سيارة ثمنها عشرة آلاف دولار، لا يمكنك إقناع صاحب وكالة السيارات بأن يبيعها لك بألف دولار، تماماً كما لا يمكنك شراء منزل كلف بناؤه ١٠٠ ألف دولار بـ ٢٠ ألف دولار فقط.

نحن نريد للمهندس الذي يريد الحصول على عقد عادل أن يحمي نفسه بالمعايير الموضوعية التي تحدثنا عنها. ومما لا شك فيه، فإن المهندس وبعد معرفته لطبيعة العقود التي وقعت بها الشركة في الماضي، سيكون قد حدد لنفسه أفضل عقد يمكن الحصول عليه. أي سقف أعلى، وأسوأ عقد يمكن الحصول عليه، أي سقف أدنى. وبالتالي واستناداً إلى الحقائق الموضوعية فإنه يكون قد وفر الحماية لنفسه من خلال خلق سقف توقعات واقعي. فالهدف من دخوله في المفاوضات مع الشركة هو الحصول على أفضل نتيجة ممكنة، لكن ما هي

الخيارات في حالة تعذر المفاوضات حول الحصول على أفضل عقد؟ ماذا لو صممت الشركة على عرض مُحدد، نتيجة لوجود طلبات كثيرة؟ أو لأنها تُريد تخفيض قيمة العقود السابقة؟ هنا على المهندس أن يُفكر بما هو أفضل بديل لعقد يتم عبر المفاوضات؟ فإذا لم تُفكر بالذي سيحدث إذا لم تتوصل إلى عقد عبر المفاوضات تكون بالفعل قد دخلت العملية كمن يُلقي نفسه ببركة سباحة دون أن يكون قد تعلم السباحة. قد تكون متفائلاً بإمكانية الحصول على وظيفة في شركة أخرى. أو أنك قد تقول: إذا ما صممت على ما أريد فسأحصل عليه. أو أن الشركة لا يمكنها أن تستمر دون خبراتي، وما أستطيع تقديمه من خدمات. فُكر بهذه الطريقة وتذكر أن من يُلقي بنفسه في بركة السباحة دون القدرة على السباحة فإن مصيره الغرق، أو على الأقل تعريض نفسه للغرق. إذا ما كان حول بركة السباحة من يستطيع القيام بعملية إنقاذ. قد يكون في الغرفة التي يتم فيها التفاوض على العقد مع المهندس، من لديه الرغبة في مساعدة المهندس على تفادي الفشل وعدم الحصول على الوظيفة، كأن يقوم بتنبيه المهندس إلى المخاطر المترتبة على استمراره في عناده، إذا ما كان فعلاً يُريد الوظيفة، كأن يطلعه على قائمة من تقدموا بطلبات للحصول على الوظيفة.

في المُقابل ودون أن تضع أفضل بدائل لعدم التوصل إلى عقد عبر المفاوضات، فإنك قد تعتقد أن عدم قبولك بالكامل بما يُطرح عليك سيعني أنك لن تحصل على وظيفة أخرى مما سيُعرضك وعائلتك للفقر والعوز وعدم القدرة على تعليم الأبناء أو دفع الإيجار، أو تكاليف العلاج. فالإسراع بقبول ما يُعرض عليك،

سيعني إمكانية الغرق أيضاً، وستسأل نفسك لفترات طويلة لماذا لم أ طرح هذا البديل أو ذاك؟ أو لماذا لم أفكر بهذا الخيار؟.

بالتالي فإن أفضل خيار بالنسبة لك هو إن لم تتمكن من الحصول على عقد من خلال المفاوضات أن تُحاول:

- ألا تجعل الراتب المعروض يقل أكثر من ١٠% عما حصل عليه المهندس الذي درست عقده.
- أن تُحافظ على الامتيازات، كالإجازات، والسكن، والسيارة، والتأمين الصحي.
- أو أن توافق على راتب أقل، مُقابل رفع الراتب إذا ما حققت ما تتوقعه الشركة منك، بأفضل الوسائل أو بكلفة أقل.

تذكر أنه كلما صممت أفضل البدائل للاتفاق عبر المفاوضات بطريقة دقيقة وموضوعية كنت في موضع أقوى للحصول على أفضل الشروط، وبهذه الحالة، فإنك تكون قد تمكنت من الاستمرار في المفاوضات، وإن لم يكن على أساس العقود السابقة، وإنما على أساس قاعدة أفضل البدائل الممكنة.

وفي الوقت نفسه، عليك أن تنتظر بدقة إلى البدائل المُماثلة للطرف الآخر في حالة عدم التوصل إلى اتفاق من خلال المفاوضات. فكما تستطيع أنت تحديد أفضل البدائل سيستطيع الطرف الآخر تحديد البدائل أيضاً. وبالتالي قد يكون عليك أن تُفكر جدياً بما هو متاح من خيارات للشركة، أو ما قد تُفكر به من أفضل البدائل في حالة عدم التوصل إلى عقد تتفق عليه عبر المفاوضات. فهي تستطيع أن تنتظر

إلى الطلبات الأخرى، أو قد تُعلن من جديد عن وظائف شاغرة، أو قد تُعطي حوافز إضافية للمهندسين العاملين للقيام بما هو مطلوب من المهندس الجديد في حالة لم يتم تعيينه، وقد تضع سقفاً للراتب، ومجموع ما سيتم دفعه من خلال الحوافز، ثم تُقارن ذلك بما هو مطلوب للدفع من أجور إضافية للمهندسين العاملين في المشروع. لذلك فإن معرفتك بخياراتهم ولأفضل بدائلهم، سيساعدك بالتأكد على معرفة من أين تبدأ وأين تنتهي؟ سواء من خلال المفاوضات حول العقد، أو من خلال تحديد أفضل البدائل المُمكنة في حالة عدم التوصل إلى توقيع عقد من خلال المفاوضات، ولكن عليك ألا تُبالغ فيما يتعلق بسقف البدائل لديك، أو تُقلل من أهمية بدائل الشركة، أو العكس. فالدقة مطلوبة عند تقييم كل هذه المسائل وأقل خطأ في التقدير، ناهيك عن سوء التقدير أو سوء قراءة ما يُفكر به الطرف الآخر ستقودك إلى أوضاع صعبة ومُعقدة.

أما فيما يتعلق بقوة الشركة، أو قوة الطرف الآخر من المدافع والأسلحة، فكلما زادت قوة من يواجهك، سيكون من الأفضل لك أن تتفاوض، وإذا ما كانت المُعادلة تعتمد على منطق القوة عند الطرف الآخر، فإن مُعادلتك يجب أن تركز على قوة المنطق، وبناء أفضل التحالفات.

لكن ماذا لو رفض الطرف الآخر الدخول في عملية المفاوضات؟ ماذا لو عرض مواقفه بشكل (خذه أو اتركه) (Take It or leave it). قد ترد باستخدام لغة المنطق، والعقل والمصالح، والندية والاحترام وكل ما تعلمته من أصول المفاوضات شكلاً ومضموناً وما بينهما. لكن الطرف الآخر ينظر إليك ويقول:

المسألة ليست شخصية. هذا هو الموقف، نحن لسنا في سوق، فإما أن تقبل أو ترفض، وعليك عندها أن تُفكر جيداً في عواقب القبول وعواقب الرفض.

خيارك الآخر هو الدفاع عن موقفك وانتقاد طريقتهم، وإذا ما هاجموك ستكون مضطراً للدفاع عن نفسك، وإذا ما حاولوا الضغط عليك على طاولة المفاوضات، دافع عن نفسك بمحاولة الضغط عليهم.

فلو تصورنا أن الشركة قد عرضت على المهندس ٥٠% من قيمة العقد بطريقة خذه أو أتركه؟ فالخيارات التي أمامه:

١. رفض العرض ومُغادرة الغرفة على اعتبار أنّ ذلك إهانة للامكانات والشهادات، وهنا ستكون الخطوة بلا عودة بالنسبة لك. إذ لا يمكنك أن تعود إلى غرفة المفاوضات مع الشركة، إلا إذا لحق بك مندوب الشركة وطلب منك العودة، وعندها ستكون مغادرتك الغرفة قد حققت نتائجها المرجوة. إذ تعرف أنهم على استعداد للتفاوض على عقد بشروط مقبولة لك. وإذا غادرت الغرفة فلا تلتفت إلى الوراء، وإذا لم يلحق بك أحد، فإنه عليك الاستنتاج أن عليك طرق أبواب شركات ومؤسسات أخرى وليس هذه الشركة.

٢. خيار ثانٍ هو الرد بعدم القبول وإبداء الغضب والحزن والشعور بالحرج، ولكن دون مُغادرة الغرفة. فقد تلجأ للحديث عن حاجتك وحاجة أسرتك، وما تعنيه الوظيفة بالنسبة لك ولأهلك المريضة، وما إلى ذلك من خلال محاولة الحصول على فهم أفضل لحاجتك. فمن طرفك أنت اعترفت من خلال طريقتك بالبقاء في الغرفة بأنه الأقوى، وأنتك الأضعف، وهنا فإن مندوب

الشركة يكون قد أقر مبدأ تخفيض سقف العقد وأصبح التفاوض على مدى خفض قيمة العقد، أي سياسة السوق والمساومة، فبدلاً من قبول ٥٠%، فإنك ستحاول الحصول على ٩٥%، لكن عليك أن تتذكر أن النتيجة قد تكون إما قبولك بما عُرض عليك أو تحسين ذلك بمقدار ٥%.

٣. خيار ثالث أمامك هو ألا تتطرق بشيء، وأن تتحدث ليس بالكلمات، وإنما تستعين بلغة الجسد (Body language)، لتوحي بعدم الرضا.

٤. خيار آخر، وهو أن تطلب وقتاً للتفكير، وتبدأ بإجراء اتصالات مع من تعتقد أن لديهم القدرة على مساعدتك بالتأثير على الشركة، وقد يكون الشخص الذي تستعين به سياسياً تعرفه أو مقالاً أو صديقاً لشخص تعتقد أنه يستطيع الحديث إلى مسؤول كبير في الشركة. أو إلى أصحاب مصالح عملت الشركة معهم، وقد تعمل معهم مستقبلاً ولا تريد إغضابهم.

٥. أنت بهذا الخيار لم تقبل ولم ترفض تماماً عندما استخدمت لغة الجسد، وتكون قد بدأت بالبحث عن خيارات جديدة، كأن تحصل على امتيازات مثل علاوة للأبناء، أو تحسين ظروف السكن الجديد، أو دفعة لتحسين أوضاعك، وغيرها من الامتيازات التي عليك أن تُفكر بها جدياً.

إنه عالم الخيارات الذي يتطلب منك التفكير بكل شيء. والبحث وراء المواقف، فكلنا يقوم بذلك كل يوم، وفي كل حديث نقوم به مهما كان. أنت الآن تشعر وأنت تقرأ ما بين يديك، أنك فكرت بذلك أو مررت به، فما هو الجديد الذي تتعلمه؟ إنك تتعلم التفكير بموضوعية من خلال:-

١. تجميع الظواهر.

٢. ترتيب هذه الظواهر.

٣. محاولة تحليل هذه الظواهر إلى عناصرها الأولى.

إنها الموضوعية في التفكير. إنه التركيز المطلوب للوصول إلى أفضل نتيجة ممكنة. فهذه هي الحياة، أنت لا تكتشف هنا علاجاً للسرطان، فلقد مر كل البشر بما تمر به، أنت مررت بهذه المحطة مراراً وتكراراً، إلا أنك الآن ستكتشف الآفاق على حقيقتها. لذلك حاول تسمية الأمور بأسمائها. أنت تحاول الخروج من الدوائر الفراغية للنقاش أو للحديث لمجرد الحديث، إنه عالم تحسين الفرص للحصول على ما هو أفضل لك، فأنت مثلي ومثل أي كائن بشري تُحاول التفاوض بكل ما تملك من وسائل وإمكانات، إنك تتعلم الآن أن العقل هو مركز التفكير، وأن الأذن للسمع، والعين للبصر، واليد للاستخدام، والقدم للمشي. وتُحاول أن تحول ما تسمعه وما تراه وما تستخدمه وما تسير عليه إلى عقلك، فهناك تتم عملية التفكير التي لا تقوم بها العين، ولا تقوم بها القدم أو الأذن.

إنه العقل الذي لديك مثل الآخرين، إنك تُحاول استخدامه لتحسين أوضاعك، ومركزك، وشأنك، ووظيفتك، وآرائك، ومكانتك. فعندما ترى الأمور بعينيك، أترك المجال لنقل كل ما تراه عيناك. فلقد اتفقنا أن العين أداة للرؤية وليست للتفكير. وأنها من العوامل التي تُساعد في عملية التفكير العقلاني. كذلك الحال بالنسبة لما تسمعه، فالأذن للسمع وليست للتفكير، وعلينا إيصال كل ما نسمع إلى المركز، أي العقل. لنرسل إليه ما نسمع، وما نرى، وما نشعر، وما ينتج عما

نراه من مخاوف، أو طموحات، أو حب، أو كره، أو جشع، أو طمع؛ لنعرف أن كان ذلك يُذكرنا بتجارب سابقة مررنا بها، أو بأمور قرأناها أو سمعنا عنها؛ لنرسل كل شيء إلى العقل المركز، ولنجمع كل الظواهر، ثم لنحاول ترتيبها وفقاً لمعايير مُحددة. بعد ذلك يمكننا البدء بعملية تحليل الأمور إلى عناصرها الأولى، ومن خلالها سنتوصل إلى استنتاجات، وسنصل إلى تكوين قاعدة لاتخاذ القرارات. إذ أن صناعة القرار لا يمكن أن تتم نتيجة لمشاعر أو إحساس أو أحلام أو من خلال عمليات الشعوذة.

إنك تتحرك الآن، وتفكر بكافة هذه الأمور. ففي فترة أو أخرى من حياتك مررت بتجارب كثيرة، وكُنْتَ شاهداً على محطات ومواقف مختلفة. شاهدت وعشت النجاح ومررت بالفشل، عايشة التراجع وقدمت وأخذت، مررت بمواقف كانت يدك فيها هي العليا، وأخرى كانت فيها يدك هي السفلى، صبرت أحياناً وتصرفت بانفعال وتهور أحياناً أخرى. اعتقدت أحياناً أنك خسرت وأنت ظُلِمْتَ، وفي مرات أخرى ربحت ومارست الظلم على الآخرين. صدقت في الكثير من الأحيان، وفي بعضها لم تقل كل الحقيقة. ذكرت الحقائق أحياناً، ولم تصدق أحياناً أخرى. شككت فيما سمعت أو لم تراودك أية شكوك. كنت عاقلاً وحكيماً ومنطقياً، وكانت لك مواقف ضحية من خلال التمسك بها بالكثير، وكانت لك مواقف أخرى لم تستطع الثبات على المبدأ أو على ما اعتقدته حقيقة كان لا بد من الدفاع عنها. قدمت وساهمت وشاركت وتطوعت، أصابك شعور بالعزة والكبرياء واحترام الذات، تماماً كما أصبت بالإحباط، أو شعرت أنك تنازلت ولم

تقدم التضحيات. قد تشعر أنك اضطرت إلى ممارسة الانتهازية، وكشفت أسراراً كان عليك ألا تكشفها.

أنت بشر، وكل واحد منا مر أو قد يمر فيما مررت به. قد تكون صادقاً مع ذاتك، أو قد تلجأ إلى نكران الحقائق، أنت تُدرك أن النكران لا يلغي الحقائق، فالحقيقة نسبية، وقد يكون ما تعتقده صحيحاً خطأ بالنسبة للآخر. كل منا نتاج تجربة، ولن يصل البشر إلى مرتبة الكمال، فالكمال لله، وقد يكون الغرور صفة من صفاتنا أحياناً ولكن ليس في كل الأحيان، وقد يكون التواضع من صفاتنا، ولكن - أيضاً - ليس في كل الأحوال والأوضاع، وفي النهاية نحن بشر، وعلينا أن نستمر في التعلم، نتعلم من كل شيء، وإن تعلمنا طورنا أنفسنا.

ما نريد قوله هو: إن أهم ما يجعل المفاوضات عملية ناجحة تستند إلى قدرتنا على معرفة طبيعة البشر، والاستعداد، وتحديدنا للمصالح التي نحاول أن نتوصل إليها، والقاعدة المشتركة المتوجب التوصل إليها مع الطرف الآخر من خلال استراتيجية محددة. كل ذلك وغيره يتحد ليكون أدوات للمفاوضات.

مهما كان نوع المفاوضات، وأينما جلست في هذه المفاوضات، سواء أكنت البائع أم المشتري، الإدارة أم النقابة، صاحب العقار أم المستأجر، مُحْتَلّاً أم تحت الاحتلال، صاحب عمل أم موظف، مُمْتَلِئاً للبنك أم العميل، ممثل دولة غنية أم دولة فقيرة، مهما كانت المفاوضات، وأينما كنت تجلس، تذكر أن المفاوضات ليست مباراة. المفاوضات لن تعتمد - فقط - على المهارة، أو الحظ، وأخطاء الطرف الآخر، تذكر أن المسألة ليست بالحصول على تعادل أو ربح أو خسارة،

أنت لست في مُباراة. فلعبة كرة القدم، أو كرة السلة، أو سباق الخيل لها قواعد مُحددة وقيم متعارف عليها. هناك أمور محددة لا يمكن لأي لاعب القيام بها، لا بد من القيام بحركات واجبة الاتباع، هناك المخاطر والجوائز، وهناك التعاون والتنسيق والخبرة، وهناك الحكم والصفارة، وهناك الجمهور والصحافة. التذاكر والإعلانات، والشركات والمبيعات والشراء، وهناك من يُتابع المُباراة داخل الملعب، وهناك من يُتابعها في قارة بعيدة من خلال النقل التلفزيوني المباشر.

المفاوضات قد تكون سرية، ومن دون جمهور، ومن دون صحافة وإعلام، ومن دون شراء وبيع. إنها ليست مُباراة ولن تكون، لا تُحاول أن تُفكر أنك في مباراة وأنه عليك أن تتحلى بروح التنافس بهذه المُباراة. أنت - أيضاً - لست في حرب، فتحقيق النجاح في المفاوضات لن يكون في موت الطرف المقابل. ليس لديك دبابات ولا طائرات ولا بوارج، وليس عليك أن تُحصى عدد القتلى والجرحى والأسرى، وليس أمامك ما تسعى للسيطرة عليه من الأرض أو البحر. هدفك ليس تحقيق الانتصار الشامل الكامل. فالمفاوض الذي يعتقد أنه في مباراة أو حرب أو معركة سيعرض مصالح الطرف الذي يُمثله إلى مخاطر كثيرة وحقيقية.

إن البحث عن المصالح المشتركة لبناء القواعد المُشتركة يشبه بناء الجسور، وعليك أن تتذكر أن أصعب مرحلة في بناء الجسر هي البداية، تماماً كما هي عملية بناء أي شيء آخر، إنها البداية.

في البداية عليك أن تُدرك ومهما كانت الخلفية التي ترى بها من يجلس أمامك، ومهما كانت حدة تجارب الماضي، أو ما كونت من أفكار سلبية قد تصل إلى حد

الكره والحقد والخوف وعدم الثقة، تذكر أنك على وشك أن تفتح صفحة جديدة. عليك أن تبدأ من جديد، فأنت تبحث عن الأمور المشتركة. أنت تُحاول معرفة الأمور التي لم تعرفها من الطرف الآخر، وتحاول أن ترى الأمور ليس من خلال ما تؤمن به وما تعتقده أو حتى ما تعرفه علم اليقين. لذلك، عليك أن تُحاول رؤية الكثير من الأمور كما يراها الطرف الآخر، وأن تُدرك إيمانه ومعتقداته وما الذي يريده؟ وكيف سيحاول الحصول عليه؟ إنه مثلك تماماً، فهو يُمثل طرفاً آخر، وأنت لا تُحاول أن تضمه إلى طرفك، أو تجعله يؤمن بدينك، أو أن يغير معتقداته، لا تحاول أن تُظهر حجم الظلم الذي لحق بك، فأنت بذلك تؤكد أنه ظالم. أو حجم خسارتك فأنت تقول له: إنك سارق. إن دخلت في هذا الطريق فإنك تُجبر الطرف الآخر على الدخول في نهج الرد الذي قد يكون دفاعاً أو هجوماً مُضاداً، وبذلك تكون قد أدخلت المفاوضات في دوامة تسجيل النقاط وتثبيت المواقف.

قد تكون مظلوماً أو مسلوباً أو غير ذلك. نحن لا نقترح أن تتنازل عن حقوقك، وإنما نقترح الطريقة الفضلى لتحقيقها.

الجزء الثاني

أولاً: الأسلوب:-

عليك أن تُحدد ما الذي تُريده، وما هو أسلوبك في طرح مواقفك؟

إنَّ الأسلوب مهم للغاية، سمعت مقولة: "ليس المهم ما تقول، ولكن المهم كيف تقول"؟ وسمعت مقولة أخرى: "ضع قدمك في حذاء الطرف الآخر". وأتذكر هنا ما حدث مع الخليفة عبد الملك بن مروان عندما أصيب باكتئاب، فلم يعد يرغب في الحديث مع زوجته أو أبنائه أو وزرائه. ولم يعد يرغب في الخروج إلى الصيد، أو الاستماع إلى الشعراء، فجاءه أحد مستشاريه بعراف فنظر إلى كفه طويلاً ثم قال له: "يا مولاي سيكون عمرك طويلاً بحيث سيموت كل أهلك قبلك". فكر الخليفة بهذا القول وأدرك أن أولاده وبناته سيموتون قبله فتأذى وقال للعراف "قبحك الله" وأمر بطرده. في اليوم التالي جاءه المستشار بعرافٍ آخر فنظر إلى كفه تماماً كما فعل العراف الأول، وبعد طول نظر قال للخليفة: "يا مولاي لقد أنعم الله عليك بأن عمرك سيكون أطول مدداً من كل أهلك" فرد الخليفة ومن دون تفكير "أكرموه". بعد خروج العراف، نظر الخليفة إلى كفه وقال: "يا للغرابة لقد قالوا الشيء نفسه ولكن اختلف الأسلوب".

إنه الأسلوب، يعني كيف تطرح القضايا والمسائل؟ كيف تحاول أن تقول للطرف الآخر: إن هناك قواعد مُشتركة، ستقود حتماً إلى مصالح مُشتركة؟ أنا لا

أحاول أن أكسب كل شيء، فلا تحاول القيام بذلك. لنبحث سوياً عن قاعدة
مُشتركة تُمكننا من الأخذ والعطاء، والريح المُشترك.

ثانياً: هدف المفاوضات

علينا سوياً ومن خلال المفاوضات:

١. تحديد المُشكلة: بشكل مُشترك وبما يشمل:

عدم التفاوض على المواقف والمبادئ، فنحن قلنا: إن الخوض في ذلك لن
يكون أمراً حكيماً، وسيؤدي إلى المزيد من التعقيدات، وسيُعرض العلاقات بيننا
إلى مخاطر الانهيار.

٢. المنهجية:

البحث عن منهجية وطريقة عمل مُشتركة بالاتفاق، كالموافقة على الفصل
بين المواقف والمصالح، فنحن جميعاً بشر، ولدينا مصالح مُشتركة. لا تخلق
العلاقات بالمُشكلة، فالخلط بينهما سيؤدي إلى نتيجة واحدة، وضع العلاقات
والمضمون في الصراع، تعامل مباشرة مع المُشكلة بفصلها عن الأشخاص.

عليك بناء علاقات عمل، أنت تريد المواجهة مع المُشكلة وليس مع الطرف
الآخر، استمع إليهم، وتحدث بطريقة يمكن أن يفهمها الطرف الآخر. الأهم أن
يستوعبها، تحدث عن نفسك وليس عنهم، تحدث دائماً لتحقيق هدف ما. افهم
مشاعرهم وعواطفهم. فهذا يعني أنهم سيقومون بالشيء ذاته. اتركهم يعبرون عما

يختلج في صدورهم، دون ردة فعل عنيفة. لا توجه اللوم لهم في كل شيء، ناقشهم بكافة الأمور، وحاول التفهم والفهم.

٣. ركز على المصالح وليس المواقف:

لن تستطيع أن تتوصل إلى اتفاق على المواقف، فالاتفاق سيتم على المصالح. فخلف كل موقف مصالح مُشتركة، ومصالح متناقضة. تذكر كيف تُحدد المصالح؟ وتحدث على الدوام عن المصالح، وما الذي تريد الحصول عليه بطريقة تضمن مصالحهم بما تطرحه. بدون ذلك، لن تتمكن من التوصل إلى اتفاق، تطلع إلى الأمام وليس إلى الخلف.

٤. اصنع الخيارات للكسب المُشترك:

عندما تبدأ بوضع الخيارات لإرساء قاعدة مُشتركة فمن الضروري الابتعاد عن إطلاق الأحكام المُسبقة. لا تقل: إن عليهم حل مشاكلهم، وابدأ بطرح إمكانية العصف الفكري، وفكر بأن لكل مُشكلة أكثر من حل وأكثر من طريقة للتفكير بكيفية حلها. فهناك أكثر من جانب للدخول من خلاله. حدد المصالح المُشتركة، واطرح بجدية وبجرأة المخاطر المُترتبة لأي قرار على الجانبين، وليس على جانبك فقط. فُكر بمعايير عادلة، فعدالة المعايير ستقود إلى اتفاق مستند إلى الحكمة والتوازن، اسلك الطريق القويم، واستخدم الوسائل العادلة، لا تتصرف كأنك تحت ضغط، ا طرح ما تفكر به استناداً إلى منطق سليم، لا تُهاجم مواقفهم. لا ترفض الانتقاد، استمع، ا طرح الأسئلة وانتظر الردود، اعترف بأنك ارتكبت أخطاء، أو أنك قادر على ارتكاب الأخطاء، اطلب منهم أن يتدخلوا إذا اعتقدوا

أنك مخطئ. اشكرهم على مواقفهم إذا ما طرحت بشكل موضوعي، حتى وإن كنت لا تتفق معهم، تذكر دائماً أنه بإمكانك عرض ما تريد بأسلوب يكون مقبولاً على الآخرين وإن لم يتفقوا معك. ابحث عن أفضل البدائل إذا لم يكن بإمكانك التوصل إلى اتفاق، ولا تُحاول استخدام الخداع أو تقديم معلومات أو أرقام غير صحيحة أو حتى نصف صحيحة. كن دقيقاً، إرساء دعائم المصداقية سيكون أساساً يمكنك من التوصل إلى تحقيق مصالحك. لا تطرح المسائل بأسلوب: خذها أو اتركها (Take it or leave it)، ولا تستعجل الأمور، فالصبر من عناصر قوة المفاوض، وعدم الانفعال أو الرد السريع يعني القدرة والاحتمال والالتزان. هذا ما تريده للبدء في إرساء دعائم بناء القاعدة المشتركة.

الفصل الثالث

الإعداد للمفاوضات

تحدثنا باختصار عن أهمية الأسلوب، وقدمنا ما وصلنا من قصة الخليفة عبد الملك بن مروان مع العرّافين، وهنا، وبعد أن تحدد ما تريد، وتحضر للمفاوضات من كافة الجوانب، وتدرس مواقف الطرف الآخر، لا بد لك أن تُحدد أساليبك، وأن تُدرك أنه لا يوجد تطابق بين مفاوضات وأخرى. ففي كل مرة تدخل فيها في عملية تفاوض، وإن كانت استمراراً لجلسة أو لمئات الجلسات، فأنت تجلس في مفاوضات جديدة.

عليك أن تدرك أن الطرف الآخر قد سأل عنك، ودرس ملفاتك وملفات كل فرد معك في الوفد. درس وتعرف إلى شخصياتكم، ونقاط ضعفكم، وعناصر قوتكم، وإنجازاتكم وأخطائكم، ومواقفكم، ومصداقيتكم، براعتكم أو عدمها، أخباركم الشخصية. لقد قاموا بالإعداد الجيد قبل اللقاء بكم، فهل حضرتم أنفسكم؟

أفترض أنكم قمتم بذلك، وأفترض - أيضاً - أنكم قد أعددتكم كافة الملفات التفاوضية، لكن مع ذلك أسأل: كيف سنطرح هذه الملفات؟ وما المطلوب؟

إنّ علينا أن نضع مجموعة من الضوابط أهمها:

١. التنسيق للمفاوضات: وهذا يشمل تهيئة الوفد، وترتيبه:

أ. تشكيل الوفد:

الرئيس، ونائب الرئيس، والمُنسق، ومدون الملاحظات والوقائع، ومنسق الوفد، والخبراء في كافة المجالات المطلوبة.

ب. تحضير الوفد وتنظيم علاقاته التكاملية:

فالرئيس هو الذي يتحدث فقط. وإن أراد عضو في الوفد إبداء ملاحظات فعلية أن يكتبها على ورقة وينقلها إلى الرئيس، وقد يطلب الحديث، ولا يتحدث إلا بإذن من الرئيس. حتى ولو كان الطرف الآخر غير منظم، ويتصرف بعفوية، أو يناقض بعضه بعضاً، فعلى أعضاء الوفد أن يلتزموا بما تم تحضيره.

ج. التجانس بين أعضاء الوفد وتكامل الأدوار:

عدم محاولة أي من أعضاء الوفد الظهور وكأنه على خلاف مع الأعضاء الآخرين، أو مع الرئيس، إلا إذا كان هذا الدور مرسوماً سلفاً. بمعنى أن يُخصص أحد أعضاء الوفد للحديث مع الوفد الآخر بنبرة مختلفة، موضحاً مسائل وأموراً أو مُحذراً منها. كالقول: إنه وحده يتحمل مسؤولية ما يقول، دون أخذ إذن الآخرين، حرصاً منه على المفاوضات وإنجاحها. ولكن كما قلنا: إن هذا الدور يجب أن يكون مرسوماً سلفاً بين أعضاء الوفد. وإذا ما ظهرت خلافات بين أعضاء الوفد، جراء طرح مسألة من قبل الوفد الآخر بشكل مُفاجئ فعلى رئيس

الوفد أن يطلب وقتاً مستقطعاً لدراسة الأمر مع وفده، أو أن يطلب رفع الاجتماع والعودة إلى القيادة.

وهنا لا بد من التركيز على أعضاء الوفد، إذ يجب أن يتمتعوا بتواضع كبير. وألا يظهروا أنفسهم كقادة، أو صناع قرار، أو التصرف بطرق شاذة، كإظهار الذات، ومحاولة الاستخفاف بالآخرين، سواء من أعضاء وفده أو من الوفد الآخر، فمظاهر الاحترام والجدية يجب أن تكون سمة كل من يُشارك في المفاوضات.

د. الابتعاد عن الفوضى والمزاح الثقيل:

قلنا إنّ الجدية مطلوبة، ويجب ألا يُسمح لأي من أعضاء الوفدين القيام بتصرفات شاذة، كإثارة الفوضى، أو الدخول في مزاح ثقيل يقصد منه الإساءة للآخرين. ففي بعض الأحيان قد يُحاول أحدهم التناول على الآخرين، مُعتقداً أنه بذلك يُقلل من شأنهم، ويرفع من شأنه. هذا تصرف جاهل يؤدي إلى إضعاف الوفد، وإعطاء انطباعات سيئة عنه.

هـ. الحديث إلى وسائل الإعلام:

في عالمنا اليوم، وخاصة إذا كانت المفاوضات حول مسائل سياسية، أو اقتصادية، أو رياضية، أو تجارية، أو بيئية، أو صحية، أو غيرها على المستوى الإقليمي أو الدولي أو حتى على صعيد محلي مهم، فإن وسائل الإعلام تُشكل محوراً مهماً للمفاوضات، فالجميع يكون في حالة انتظار، ويجب أن يحدد من يتحدث إلى وسائل الإعلام، ويجب أن يكتب ما سوف يُقال. فالمهم، هو

إيصال الرسالة التي تريد بهذا الشأن، وعليه، فمن المستحسن الاتفاق مع الطرف الآخر، إما على عقد مؤتمر صحفي مشترك، أو بيان مشترك. وإذا ما تعذر ذلك، فإنه يتم الاتفاق على عدم التناقض من خلال إصدار بيانات بشكل منفصل.

أما إذا خرج أعضاء كل وفد للحديث مع وسائل الإعلام دون تنسيق، وكل على حدة، وكل حسب فهمه للأمور، أو ما يريد إيصاله. فسيكون لذلك آثار تدميرية على الجميع.

و. طرح المسائل باحترام ومصادقية في كل جلسة:

يجب أن تطرح المواقف بجدية ومصادقية و باحترام كبير للطرف الآخر، فأنت كما قلنا أكثر من مرة: لست في حرب، ولست في مُباراة. إنك تُحاول الوصول إلى اتفاق على أساس تثبيت دقيق للمصالح المُشتركة. المهمة هنا ليست قتالية، وليست جلسات لتفريغ الأحقاد أو العُنف أو الإساءة للآخرين. فدورك هنا هو إيصال المفاهيم والأفكار التي تُريد بوسائل حضارية وبمنطق سليم وبمصادقية عالية.

ز. الحرص على أخلاقيات أعضاء الوفد وسمعته:

عند اختيار أعضاء الوفد، يجب مراعاة الكفاءة، والخبرة، والاختصاص، وفهم المسائل، وتوزيع الأدوار، وتحذير الوفد من الوقوع بما يأتي:

١. طلب أمور خاصة من الوفد الآخر، وهذا يدخل في إطار تضارب المصالح، ويُضعف موقف الوفد بشكل كبير، خاصة إذا ما قام أحدهم بمحاولة الحصول على مكاسب ذاتية من الطرف الآخر، وهذا يجب أن يكون من المُحرّمات.

٢. الابتعاد عن الغرور وإظهار الذات بصفات القيادي المطلق القادر على تقديم التنازلات، من خلال الاعتقاد بأن ذلك يُكسب هذا الشخص مكانة واحتراماً عند الطرف الآخر.
٣. عدم الإساءة لأي من أعضاء الوفد، وتحت أي ظرف من الظروف، وإن حدث خلاف، فيجب أن يبقى محصوراً، وألا يظهر أمام الطرف الآخر.
٤. عدم محاولة إظهار رئيس الوفد بأنه ضعيف وتابع، خاصة إذا اعتقد أحدهم أن قيادة الوفد يجب أن تكون له. فقرار قيادة الوفد تقرره القيادة، وليس أعضاء الوفد أثناء المفاوضات.
٥. عدم إقامة المحاور داخل الوفد، فهذا سيؤدي إلى حدوث خلافات واضطرابات ستؤثر سلباً على الوفد، وعلى مكانته التفاوضية.
٦. عدم إنشاء الأسرار حول ما يتم التحضير له، حتى لأقرب الناس لديك، فبناء قاعدة مشتركة للمفاوضات تتطلب السرية في الكثير من الأحيان.
٧. عدم إجراء مُحادثات جانبية مع الطرف الآخر إلا باتفاق مُسبق، وبموافقة رئيس الوفد وأعضائه.
٨. عدم السماح للوفد الآخر، أو لأي من أعضائه تجاوز رئيس الوفد، أو أي من أعضائه. وهذا يجب أن يكون من المحرمات.
٩. عند تقديم التقارير للقيادة، يجب أن يتم ذلك باتفاق رئيس الوفد مع أعضائه. ويجب ألا تسمح القيادة - وتحت أي ظرف من الظروف - بتعدد قنوات

التقارير. فوحدة الوفد تتطلب مواقف مُشتركة من الجميع تعكس فهماً موحداً لما يدور.

١٠. رئيس الوفد وأعضاؤه ليسوا صُناع قرار، وإنما أشخاص يتحملون مسؤولية تنفيذ أوامر قيادتهم، وعليهم القول للطرف الآخر: إنهم سيعودون للقيادة بكل صغيرة وكبيرة، وألا يستعجلوا باتخاذ المواقف والقرارات.

١١. كل موقف يُطرح على مائدة المفاوضات يجب أن يكون مدروساً بشكل مُسبق ومُتفق عليه.

١٢. يجب أن يتم توزيع الأدوار بشكل دقيق ومنظم، بحيث يعرف كل شخص واجبه وحدوده.

١٣. اختيار الوفد من قبل القيادة يجب أن يكون على أساس اعتبارات الكفاءة والخبرة والتخصص، وليس على أساس العلاقات والمصالح والارتباطات الشخصية، أو التوزيعات الجغرافية أو الحزبية.

١٤. في حالة دخول طرف ثالث على خط المُحادثات أو اللقاءات. يجب أن يكون ذلك بالتنسيق المُسبق مع القيادة، وأن يتم تحديد الأدوار على مستوى القيادة، ثم تُعمم القيادة تعليماتها وإرشاداتها على أعضاء الوفد بما يضمن كفاءة التصرف، والعلاقة مع الطرف الثالث. فالموقف المدروس، والمتفق عليه سيقود حتماً إلى أفضل النتائج. أما إذا قام البعض بإجراء اتصالات جانبية مع الطرف الثالث. فإن ذلك سيعني تحول بعض أعضاء وفدك إلى أدوات في يد الطرف الثالث، سواء أدركوا ذلك أم لم يدركوه.

١٥. مسلكية أعضاء الوفد يجب أن تكون فوق الشبهات، وألا يملك الطرف الآخر أية معلومات يمكن استخدامها لابتزاز أي من أعضاء الوفد، سواء أكان ذلك حول مسائل شخصية أم تجارية أم مسلكية، ومن هنا فإن السيرة الذاتية لأعضاء الوفد يجب أن تتضمن دراسة شمولية لحياة هؤلاء الأشخاص من كافة النواحي.

١٦. مهما بلغت من العلم والإدراك والمعرفة والمهارة في التفاوض، فأحرص على أن تنسب الإنجازات للجميع وليس لنفسك، واحرص على عدم الظهور وكأنك الوحيد القادر على اتخاذ القرار أو تحقيق الإنجاز، فالجهد جماعي والمصلحة مشتركة.

١٧. احرص أن يكون التقرير الذي يُقدم للقيادة دقيقاً غير منقوص. ولا تهوّل الأمور، ولا تُحاول إخفاءها أو حتى إخفاء أجزاء بسيطة منها، وضع الحقائق كما هي. واترك نسخة جاهزة من المحضر للقيادة، واحرص على أن يكون المسؤول عن المحضر شخصاً مكلفاً بهذه المسؤولية.

١٨. على مُنسق الوفد إطلاع كافة أعضاء الوفد بكل التطورات والمعلومات وإبلاغهم بالمواعيد، والطلب إليهم حضور اجتماعات التحضير، أو اللقاءات مع القيادة. أو أية لقاءات تخصصية لها علاقة بإعداد الفريق.

١٩. على رئيس الوفد الحصول على التحضيرات المطلوبة من كل شخص متخصص قبل موعد الجلسة بفترة، ثم إعداد المواقف، وتوزيع الأدوار،

وعرضها على القيادة والحصول على موافقة القيادة الخطية على الخطه، وعلى توزيع الأدوار؛ لأن ذلك يعني الانضباط والتحكم والسيطرة والتنسيق.

٢٠. يجب أن يكون هناك أرشيف خاص لكل الجلسات ولكافة المحاضر، ولكل الأوراق التي تُعد خلال مراحل التحضير، ويجب أن يكون هناك مُلخص للجلسات وهيكلية لكيفية تطور المواقف.

٢١. عند تبادل الأوراق التفاوضية بين الجانبين ادرس ورقة الطرف الآخر بعناية، فهم - حتماً - سيدرسون ورقتك، وهنا قلنا: تبادل الأوراق، لأن تقديم طرف أوراقاً دون أن يقوم الطرف الآخر بالمثل، فهذا يعني اعتماد الورقة التي قدمها الطرف الآخر.

٢٢. ابدأ بالتحضير لعملية دمج الأوراق (Merged Paper)، وضع أقواساً على المواقف الخلافية بين الجانبين. كأن تضع الحرف الأول من اسم كل فريق على موقفه المُحدد داخل الأقواس، فهذا سيعني القُدرة - وبأسرع فرصة ممكنة - على جسر الهوة بين الجانبين.

٢٣. يجب أن توزع الأوراق بما فيها جدول الأعمال على كافة أعضاء الوفد قبل بدء الجلسة.

٢٤. يجب أن يعلم الطرف الثالث (في حالة وجوده) قبل كل جلسة وبعدها، بمواقفك وبما حدث، فالطرف الآخر سيقوم بالمثل.

٢٥. اتفق مع الطرف الآخر على احترام مبدأ عدم تسريب أي من المعلومات لوسائل الإعلام. فالتسريب في الكثير من الأحيان سيعني إعاقة المفاوضات، وفي بعض الأحيان تدميرها. وهذا لا يعني عدم الحديث بشكل مُختصر ومتفق عليه لوسائل الإعلام دون أن يُسبب ذلك إحراجاً لك أو لهم عبر ما قد يُنشر في وسائل الإعلام.

ح. طرح المواقف:

كيف تبدأ؟ كيف تعرض موقفك؟ متى تقدم الورقة أو الأوراق للطرف الآخر؟ هنا يدخل الأسلوب في طريقة العرض المُقتنع، وبالاختصار، وبالدقة، وبإقناع الطرف الآخر بأنك مُسيطر على الأمور، وأنت جاد في التوصل إلى اتفاق. إنَّ أسلوب الحديث والطرح له أهمية فائقة. فعبر القرون تُركت لنا الكثير من النصائح القيمة حتى نتعلم كيف نطرح ما نريد بأساليب مُحترمة ومنظمة ومنطقية. فالخليفة علي بن أبي طالب "كرم الله وجهه" ترك لنا الكثير من الأقوال الحكيمة في هذا المجال، فهو القائل رضي الله عنه: **"آلة السياسة سعة الصدر"**. هذا قول حكيم، فسعة الصدر والقُدرة على التحمل تعني القُدرة على احترام الآخرين. فهو يقول: **آلة السياسة، أي النواة والمُحرك، والفعل في طرح المواقف واتخاذ القرارات والفعل ورد الفعل. كلها تستند إلى سعة الصدر.** والإمام علي يقول أيضاً: **"البشاشة حباله المودة"**. وهذا - أيضاً - يُعلم أسلوب الطرح وكيفية بناء الثقة والمصداقية لدى الآخرين. كذلك قوله - كرم الله وجهه -: **"الاستشارة عين الهداية، وقد خاطر من استبد برأيه، فمن شاور الناس شاركها عقولها"**. إنه

يحثُّنا على عدم الانغلاق وعدم اتخاذ القرارات المُتسرَّعة، وعلى ضرورة مُشاركة الآخرين لعقولهم من خلال الاستماع إلى آرائهم. فالاستشارة أساسية لبناء المواقف السليمة، والاستشارة عند الخليفة علي - رضي الله عنه - من الهداية. كذلك الحال بالنسبة لقوله: **"الرأي بتحصين الأسرار"**، فالحفاظ على الأسرار من أسس النجاح للثقة، وبناء العلاقات، والتوصل إلى بناء القواعد المُشتركة. فكيف يمكن لأي منا أن يُحاول الحصول على ثقة الناس، وهو معروف بإفشاء الأسرار؟. وقوله - رضي الله عنه - : **"الصبرُ شجاعة"**. **"وتواضعك يُنبئ عن شريف خلقك"** وقوله: **"صدق المرء نجاته"**. وكذلك: **"من أعجب برأيه ضل"**. وقوله - كرم الله وجهه - : **"صديقك من صدقك لا من صدقك"**. دعونا نُحاول من خلال أقوال الحكمة والمعرفة والهداية أن نُحدد نقاط الارتكاز للأسلوب الناجح في التعامل مع الآخرين لكسب ثقتهم واحترامهم:

١. المصداقية هي الأساس.

٢. حفظ الأسرار.

٣. التشاور واحترام آراء الآخرين وعقولهم.

٤. التحمل والصبر وسعة الصدر على اعتبار أنها آلة السياسة.

٥. عدم الغرور والتواضع؛ لأن ذلك مؤشر على الخلق الكريم.

٦. عدم اتخاذ القرارات الفردية والاستفراد بها.

٧. بناء الهيبة بالصمت والصدق.

٨. الشجاعة بالصبر والحكمة.
٩. الأسلوب الخلاق، المُميز بالمودّة والقائم على الاحترام.
١٠. عدم الاستخفاف بالآخرين.
١١. الضلالة تكون بالإعجاب بالذات ووضعها فوق أي اعتبار.
١٢. الحرص على إقامة جسور الاحترام والثقة مع الآخرين.
١٣. الصمود والثبات يكونان بالصبر واحترام الآخرين.
١٤. الأخلاق قاعدة التواصل الناجح.
١٥. احترام من يطرحون الحقائق كما هي، ودون تزييف أو تزيين أو زيادة أو نقصان.

هذه - فقط - مجموعة بسيطة جداً، تم اختيارها من أقوال الخليفة الإمام علي بن أبي طالب كرم الله وجهه، طرحها قبل مئات السنين من طرح النظريات والأفكار التي احتوتها الكتب الحديثة للمفاوضات الناجحة، وللتواصل القادر على الوصول إلى اتفاق، ولحل الخلافات على أسس بناء القواعد المشتركة.

ما أحاول قوله هنا: إننا لا نحاول في مجالنا طرح نظريات جديدة، فالنقاط التي أوردناها من أقوال الخليفة علي - كرم الله وجهه - هي أكثر ما تحتويه النظريات الحديثة عن التفاوض الناجح، والأساليب العصرية في التوصل إلى

اتفاقات. ما نريد قوله: ركز، وحوصل، وتعلم، ومارس، وأعمل بمقتضى هذه النصائح العظيمة حتى تكون إنساناً ناجحاً في كافة مجالات الحياة^(٦).

فقبل مئات السنين من تركيز علماء السياسة في الغرب على مفهوم السيادة والحكم وسيادة القانون والسلاح الشرعي الواحد والسلطة الواحدة، كأسس وركائز للوحدات السياسية ولأنظمة الحكم القادرة على الحكم، للإمام العظيم علي - كرم الله وجهه - مواقف واضحة ومُحددة في هذا المجال، تكاد تكون أكثر دقة وأكثر تحديداً وصراحة لنظام الحكم الناجح. فبعد أن قُتل سيدنا الخليفة عُمر بن الخطاب - رضي الله عنه - غدرًا وظُلماً دخلت مجموعة من الخوارج على سيدنا علي - كرم الله وجهه - وقالوا في حضرته: "ما حاجتنا للخلفاء، لدينا القرآن ولدينا السنة". فرد الخليفة الإمام علي - رضي الله عنه - قائلاً: "كلامٌ حقٌّ يُرادُ به باطلٌ، لا بد من أميرٍ برٍّ أم فاجرٍ". إنها القيادة والمسؤولية والرعاية والقُدرة على إدارة دفة الحكم وتسيير أمور الناس، وتنظيم علاقاتهم ببعضهم بعضاً. وعلاقاتهم بالدولة، وعلاقة الدولة بالدول الأخرى. إذ لا بد من مرجعية، ولا بد من صاحب للقرار يتخذه بعد التشاور والدراسة. ولكن ماذا إن شعر الناس جميعاً أنهم أصحاب مسؤولية وبيدهم القرار المتعلق بالمجتمع؟ كلُّ كما يراه مُناسباً، سياسياً أو اقتصادياً، أو عسكرياً أو تعليمياً أو صحياً وغيره، فتصور كيف ستكون عليه حالة المُجتمع، حتى لو تحدثوا عن القرآن الكريم والسنة الشريفة فلن يكون بقدره مجتمع أُصيب بتعدد السلطات حماية نفسه من حرائق الفوضى والفلتان والتسلط وأخذ القانون باليد.

(٦) لمزيد من المعلومات عن احاديث سيدنا الامام علي بن ابي طالب كرم الله وجهه انظر: اميل ناصيف. (١٩٩٩). من اروع ما قال الامام علي رضي الله عنه. دار الجليل. بيروت.

فميثاق الدول وبقاؤها هو بتكريس السلطة الواحدة، والسلاح الشرعي الواحد، وإشارة الإمام علي - كرم الله وجهه - ردُّ على قول هؤلاء الذين قالوا إنهم ليسوا بحاجة إلى خليفة، لأن لدينا "القرآن والسنة"، جاء مدوياً ومُكرساً لأساس بناء الدول والوحدات السياسية مهما اختلفت التسميات والجغرافيا والأزمان.

فلنتذكر: **"كَلَامُ حَقٍّ يُرَادُ بِهِ بَاطِلٌ لَا بَدَّ مِنْ أَمِيرٍ بِرِّ أَمِ فَاجِرٍ"**. في البيت، والحقل، والمصنع، والمزرعة، والمدرسة، والجامعة، والبرلمان، والحكومة، والحزب، والملعب، والنادي، والجلسة، في كل شيء في هذه الحياة.

هناك من يعتقد أن خيارات الحياة تقوم على الاختيار بين الخير والشر، وبالتالي يكون دائماً اختيار الخير هو الأنسب والأصح. لكن ما هو الخير؟ فإذا كان هناك ما هو خير لك أو للفئة التي تنتمي إليها، فقد يكون شراً لغيرك. الإمام الشافعي - رضي الله عنه - قال في هذا المجال ونحن نقتبس: **"ليس العاقل الذي يدفع بين الخير والشر، فيختار الخير، ولكن العاقل الذي يدفع بين الشرين فيختار أيسرهما"**. إنها الحكمة بعينها، فعندما نواجه بأية مشكلة لا بد لنا على الفور من دراستها من كافة جوانبها شكلاً ومضموناً، مكونات داخلية ومؤثرات خارجية. بعد ذلك نقوم بتحديد مجموعة من الخيارات واجبة الاتباع بشكل تسلسلي قد ترد تباعاً بشكل متوازٍ، وقد يُحدد لحل المشكلة مراحل وتوضع خيارات لكل مرحلة.

أما في أسلوب التعامل مع الآخرين في هذه الحياة، فإنني أتذكر هنا جزءاً يسيراً مما قاله الإمام الشافعي كقوله - رضي الله عنه -: **"والله إنني ما جادلت**

عالمًا إلا غلبته وما جادلت جاهلاً إلا غلبني". كذلك قوله - رضي الله عنه - :
قيمة المرء في ما يُحسنه ".^(٧)

إنها البلاغة والدراية، فجدال العلماء يستند إلى المعرفة، والصدق والاحترام والإدراك وحسن الاستماع وسعة الصدر. أما أساليب التضليل والخداع وأنصاف الحقائق، والتهديد ومحاولة إخراج الآخرين والإساءة إليهم. فالنصيحة عند الإمام الشافعي - رضي الله عنه - بالابتعاد عنهم، وعدم الدخول في نقاش معهم. فلا قدرة للعلماء ولأصحاب المعرفة والحكمة وما يتمتعون به من راحة عقل واحترام للنفس أن يدخلوا في مثل هذه النقاشات، فمجرد نقاش الجهلة خسارة لهم ولعلمهم ولهيتهم^(٧).

فما فائدة النقاش مع كاذب معروف، وللناس تجارب مع أكاذيبه؟ لا فائدة، بل على العكس، فإن إهمال هذه النوعية وتجنيبهم هو عين الصواب والحكمة. ولعل الفيلسوف برناردشو اختصر لنا الأمور عندما قال: إن عقاب الكذاب هو عدم قدرته على تصديق الآخرين". يا لها من عقوبة أن تتحول حياة إنسان إلى كذبة كبيرة في كل ساعة وكل يوم وكل شهر وعلى مر السنين.

إن الكذب، ولن يكون لمحاولتهم نتيجة، حتى في بيوتهم يفقدون القدرة على احترام أهل بيتهم، ويفقدون احترامهم، وتُصبح حياتهم لعنة مُستمرة".

(٧) لمزيد من المعلومات عن احاديث الامام الشافعي رضي الله عنه انظر: اميل ناصيف.

(١٩٩٩). من اروع ما قال الامام الشافعي. دار الجليل. بيروت.

١٠٠ / الحياة مفاوضات

صائب عريقات

أردت - فقط - من خلال ما أوردته أن أدلك بطريقة مُختصرة إلى أقصر الطرق لكيفية التواصل والتعامل وطرح المواقف وبناء القواعد المُشتركة مع الآخرين. وتحديد المصالح، والمقومات والركائز تكاد تكون ذاتها، من صدق ومصادقية. وعلم ومعرفة. واحترام متبادل، وتواضع، إنها أقصر الطرق لإقناع الآخرين وكسب ثقتهم، وبناء علاقات معهم تؤهلكم للوصول إلى ما تريدون. آخذين بعين الاعتبار قيمة التشاور ومعرفة مصالح الآخرين والبناء عليها؛ لأن العوامل المُشتركة في مصالحكم ومصالح الآخرين كثيرة. فعليكم السعي وراءها ومعرفتها، واحترامها ودمجها بمصالحكم. ففي عملية الدمج هذه تكون ركائز الاتفاقات والتفاهات وأسسهما، لكون الأخذ والعطاء منظماً ومتفقاً عليه. فالقوة في نهاية المطاف هي قوة المنطق؛ لأن منطق القوة لا يدوم، والأساس هو الإقناع وليس الإكراه، والركيزة هي الصدق، وليس رمال الأكاذيب والادعاءات.

نحن ندرك وأنت تقرأ أنك تعرف كل ذلك، وفكرت به مرات كثيرة، وقرأته وسمعته. فهل أن الأوان لمُمارسته؟ هل ستبدأ اعتباراً من الغد بمُحاولة المُمارسة وفقاً للمعايير والأسس والركائز التي قرأت عنها خلال الساعة الماضية؟ إنك لست بحاجة إلى إثبات أي شيء، فالناس وبعد قليل من التعرف إليك سوف يبنون آراءهم حولك، وما يفكرون بك، وبشخصيتك، وبمصادقيتك، وحكمتك، ونزاهتك واستقامتك، ونظافتك، وقدرتك على تحمل الهموم والمشاكل، ومواجهة المصاعب سوف يقدرّون جيداً قُدراتك الذهنية، وسوف يأتون إليك طلباً للنصح والرأي، إن هم اعتقدوا أنك صاحب رأي. وقد يجاملونك، ويسمعونك رغماً عنهم مضطرين، إن هم اعتقدوا أنك غير صادق، وأنك تُحاول تسويق هيبتك عبر الأكاذيب

١٠١ / الحياة مفاوضات

صائب عريقات

والبلطجة والتطاول وعدم احترامهم، سوف يبتعدون عنك عاجلاً أم آجلاً حسب مصالحهم معك.

تذكر أن شخصيتك ونفسيّتك ومزاجك تتغير مع تغير المُناسبات والظروف، فأنت شخص مُختلف عند تحقيق النجاح عن شخصك الذي مُني بالفشل، طبعاً أنت ذات الشخص في النجاح والفشل، لكنك تختلف من حالة إلى أخرى. أنت الشخص نفسه عندما تحضر جنازة صديق، وعندما تكون في حفل زفاف، ولكنك تختلف في أحاديثك وأساليبك ولغة جسدك وتعبيراتك، وحتى في بعض الأحيان في طريقة تفكيرك. فحالة الجنازة تفرض أوضاعاً وظروفاً مختلفة عن الزفاف. تماماً كحالاتي النجاح والفشل، ومثلها حالة الميلاد مع حالة الموت، وحالة الأمل وحالة اليأس. في مُربعات الكسب، وفي دوائر الخسارة، في حالات الإنجاز، وفي حالة التراجع، وأنت الاسم نفسه، والملامح نفسها. لكنها التجارب وكيمياء الجسد والإفرازات اللاإرادية. إنها حالة العقل وما يُخزنه من تجارب يكون لها كل الأثر في كيفية تعاملك مع كل لحظات الحياة، إنها السعي لتحقيق التوازن في الحياة.

إن البراعة في التفاوض وإدراك ما ذكرناه وممارسته، سيُمكن أطراف التفاوض من التوصل السريع إلى اتفاق.

ط. السيطرة على الأمور:

إنّ أول الدروس التي يجب أن يتعلمها ويُمارسها المُفاوض هي السيطرة على الأمور، ومعرفة متى يتوقف. فلكل مفاوضات نقطة حرجية، ستكون نتيجتها إما الوصول إلى نقطة اللاعودة. أو التوصل إلى وضع قاعدة مُشتركة للمفاوضات.

فمهم جداً للمفاوض أن يعرف مدى الاقتراب؟ وما هي تقديراته لموعد دخوله للنقطة الحرجة؟^(٨) تلك المنطقة التي لا يجب تجاوزها في أية مفاوضات، وتحت أي ظرف. فالمفاوضات ليست معركة، وليست لعبة، وليست امتحاناً للأعصاب، وليست عملية مُقامرة.

- متى كانت النقطة الحرجة للعراق قبل غزو الكويت سنة ١٩٩٠؟.
- متى كانت النقطة الحرجة له قبل اندلاع حرب ١٩٩١؟.
- متى كانت النقطة الحرجة لمصر قبل حرب سنة ١٩٦٧؟
- متى كانت النقطة الحرجة لإسرائيل قبل حرب سنة ١٩٧٣؟.
- متى كانت النقطة الحرجة للسلطة الفلسطينية سنة ٢٠٠٠؟.
- متى كانت النقطة الحرجة لإسرائيل سنة ٢٠٠٠؟.
- متى كانت النقطة الحرجة للرئيس عرفات سنة ٢٠٠٢؟
- متى كانت النقطة الحرجة للرئيس الأمريكي جورج بوش قبل شن الحرب على العراق سنة ٢٠٠٣؟.

(٨) النقطة الحرجة: هي النقطة التي يتوجب عدم تجاوزها، لأن التجاوز سيعني الكوارث. وعلى كل مفاوض ان يحدد بدقة النقطة الحرجة المتوجب عليه عدم تجاوزها حفاظاً على المصالح الحيوية.

من أخطأ ومن أصاب؟ القصد من إثارة هذه الأسئلة هو تذكيركم، أن الوصول وعبور النقطة الحرجة لأي صانع قرار أو مفاوض مباشرة أو غير مباشرة، قد تعني اندلاع الحروب وتغيير مسار الحياة.

- متى تكون النقطة الحرجة للبائع الذي يُساوم على بضاعته؟.

- متى تكن النقطة الحرجة للمُشتري وهو يُساوم؟.

- متى تكون النقطة الحرجة في مفاوضات إتمام صفقة تجارية؟.

● إن المفاوض البارع هو الذي يستطيع تحديد النقطة الحرجة، ويحرص على عدم تجاوزها، إلا إذا كانت القيادة لديها خطط مُسبقة لفعل ذلك؛ للوصول إلى دائرة المواجهة.

● فالمفاوض البارع يعرف أن المفاوضات أداة مُفيدة للسلوك الإنساني.

● المفاوض البارع صبور بلا حدود، يتمتع بسرعة عالية من التفكير، يعرف كيف يُراوغ دون أن يكذب، وهو - أيضاً - يعرف أن المفاوضات الناجحة لا تُثير شهوته للحصول على المزيد من الإنجازات.

ط. التحضير للمفاوضات: عملية مستمرة:

إن دراسة طبيعة الناس الذين تتعامل معهم هي أساس للمفاوضات، وهنا، فالمفاوض البارع هو من يُعد نفسه، ثم يتأكد من أنه وفريقه يقومون بالتحضير، ويقوم بمراجعة كل صغيرة وكبيرة ولا يترك أي أمر للصُدْف. فالتحضير للمفاوضات عملية مستمرة لا تنتهي، والتحضير المُستمر هو ضمانة الأداء الجيد،

فلو افترضنا أنك تُريد شراء منزل في مدينة غزة، فصاحب المنزل كمفاوض سيقول لك: إنه يحترمك ولا يريد إضاعة وقتك، وسيُضيف قائلاً: بالأمس عُرضَ علي مبلغ ١٢٠ ألف دولار ورفضت العرض لأنني أريد مبلغ ١٥٠ ألف دولار.

صاحب المنزل يريد من خلال هذا الطرح أن يحصر المفاوضات بين مبلغ ١٢٠ ألف دولار ومبلغ ١٥٠ ألف دولار.

لا يوجد أي أساس منطقي لهذا السقف، فلا صلة لما قاله، فهو - فقط - يستخدم الرقم حدّاً أدنى يُحدده هو، تماماً كمبلغ ال ١٥٠ ألف دولار الذي يُحاول أن يستخدمه كسقف لما يُريد.

المُشتري كمفاوض قد يقع ضمن الحدود التي يُحاول صاحب المنزل تحديدها ويبدأ بالتفاوض على سعر أقرب من ال ١٢٠ ألف دولار من السقف الذي يُحدده البائع ب ١٥٠ ألف دولار. بهذا يكون البائع قد حدد قاعدة للمفاوضات، لكن على المُشتري أن يكون قد درس المنطقة بشكل دقيق، وأجرى الدراسات والأبحاث على أسعار المنازل والشقق فيها. وأسعار الأراضي في تلك المنطقة، وتكاليف البناء، عليه أن يكون قد سأل أصحاب الاختصاص، أو من الأفضل له أن يكون قد استعان بمؤسسة مُحترفة في بيع العقارات وشرائها.

إن فعل ذلك - وإن كان ما طرحه البائع خارج السعر المعقول والمقبول - فإنه سيعرف على الفور أن البائع يُحاول خداعه بسعر أكثر من القيمة الحقيقية للعقار. وإن كان ما طرحه البائع ضمن إطار السعر المعقول للعقارات في تلك المنطقة،

فإنه يستطيع الدخول في مفاوضات للحصول على أقرب سعر لسقف ال ١٢٠ ألف دولار.

التحضير هو الأساس، والاستعداد والمعرفة حتى تكون الصفقة المتفق عليها في مصلحة الطرفين. ويورد الدكتور مايكل بن اوليل في كتابه (الصفقة الناجزة عام ٢٠٠٥) ^(٩)، ما حدث مع تيد تيرنر رئيس شبكة CNN وصاحب مؤسسة تيرنر الإعلامية (Turner Broadcasting System) (T.B.S.) عندما أرسل أربعين مُحامياً للتفاوض مع شركة (MGM/UA) (Metro Golden Myer \ United Artists) عام ١٩٨٥، إذ كان يُريد امتلاك الأفلام الكلاسيكية وليس الاستمرار في استئجارها.

عرض مُحامو شركة (MGM/UA) على تيرنر شراء الشركة بمبلغ ١.٥ بليون دولار، إذا ما قام بذلك قبل بداية شهر آب عام ١٩٨٥. وبالفعل قام تيرنر بتوقيع عقد الشراء قبل بداية شهر آب بيومين، دون دراسة الأمور من كافة جوانبها. فلم يعرف أن (MGM/UA)، قد باعت فعلاً بعض أفلامها الكلاسيكية لتلفزيونات الكوابل وبما فيها (Home Box Office) (H.B.O.)، فكانت خسارة تيرنر في هذه الصفقة وبتوقيعه المُتسرع ٣٠٠ مليون دولار.

لم يقم تيرنر بالتحضير، ولم يعدّ واجباته بشكل جيد، ولم يفحص كل صغيرة وكبيرة، فكانت الخسارة فادحة. إذ لو عرف ما كانت تُعانيه شركة

(9) Michael Benoliel. Done Deal. Platinum ,press MA..2005 pp.19-21.

(MGM/UA) من مشاكل مالية كبيرة. وأنها فعلاً التزمت ببيع عدد لا بأس به من أفلامها الكلاسيكية لوفر على نفسه مبلغ ٣٠٠ مليون دولار على الأقل.

كل شيء يعتمد على التحضير والإعداد، ومعرفة مستفيضة بكافة جوانب الموضوع قيد التفاوض. سواء أكان هذا الموضوع عقاراً، أم صحيفة، أم سيارة، أم قطعة أثرية، أم لوحة فنية، أم أيّاً من القضايا السياسية والاقتصادية أو الرياضية التي تجري حولها المفاوضات.

مرة أخرى، المفاوضات ليست (فهولة)، وليست قرارات مرتجلة، بل عملية علمية موضوعية، تبدأ وتنتهي بالتحضير الجيد. فمن دون كل المعلومات لا يمكن اتخاذ القرارات، تذكر ذلك جيداً، فالصفقة التي تسعى للحصول عليها تعني المستقبل، ومن يُريد تحديد أمور مستقبلية عليه أن يعرف تاريخ الأمور وماضيها.

ي. لا تُقيد نفسك، احفظ خطوط الرجعة:

اترك الباب مفتوحاً لكل ما فكرت به من خيارات، فالمفاوضات تتطلب أن نتعامل مع كافة المواقف بأقل قدر من القيود التي نضعها لأنفسنا بشكل إرادي أو غير إرادي. فكلما كانت القيود التي تفرضها على نفسك أقل، فإنك تفتح الباب للانفتاح العقلي، وكلما كان الانفتاح العقلي، زادت القدرات الإبداعية.

سمعتُ وأنا أُحضّر للمفاوضات مع الجانب الإسرائيلي أكثر من متحدث يسأل: لماذا المفاوضات؟ فهناك الأمم المتحدة، وهناك قرارات مجلس الأمن، ولا بد من تنفيذها. هذا صحيح أو ليست المفاوضات كلها حول كيفية تنفيذ هذه القرارات؟ إذ أن هذه القرارات لا تملك آليات تنفيذ ذاتية. وحتى نتمكن من تنفيذها وإخراجها من

١٠٧ / الحياة مفاوضات

صائب عريقات

مربعات العبارات والورق الذي كُتبت عليه، لا بد من المفاوضات. وهنا فإن الطرح الجيد هو: يجب أن يكون التحضير جيداً، ويجب عدم تقييد النفس بالشعارات أو الطروحات التي قد تبدو منطقية في الإطار النظري، لكن الحاجة هنا للمفاوضات تعني القدرة على تنفيذ هذه القرارات وفقاً لحسابات دقيقة وفهم أكيد للمعادلات الدولية والإقليمية، من هنا فإن التحضير والصبر وبناء العلاقات وفهم مصالح مختلف الأطراف المتداخلة في الصراع والبناء عليها، بعيداً عن المزايدات التي لا طائل منها، والتنازلات التي لا كرامة معها، تُشكل نقطة ارتكاز المفاوضات، التي تُعتبر وسيلة وليست هدفاً.

الفصل الرابع

الجزء الأول

على طاولة المفاوضات

كما قلنا: فإن الاستعداد للمفاوضات عملية مستمرة داخل قاعة المفاوضات وخارجها، والآن ستكون على مائدة التفاوض وجهاً لوجه مع الطرف الآخر. كيف ستبدأ؟ وما هو الانطباع الذي تريد أن تتركه عند الطرف الآخر؟ هل تريد أن تبدو متشددًا، أم مرناً؟ ما هي أدواتك لإيصال ما تريد للطرف الآخر؟ أنت تريد الآن أن تترك انطباعاً عن مستوى جاهزيتك واستعدادك وطرح أهدافك بوضوح وبالرغبة للوصول إلى اتفاق يجمع في طياته مصالحك ومصالحهم. فما هي طريقتك الآن وأنت على طاولة المفاوضات؟

١. التفاوض من خلال شخص واحد، وليس من خلال كل الفريق:

أي أن رئيس الوفد هو الذي سيتولى الحديث في كل شيء، بالتنسيق والتعاون والاتفاق مع باقي أعضاء الفريق. ففي الجلسة الأولى أنت تريد ترك انطباع بالجدية، والقيادة، والانضباط، والسيطرة، ولا تريد للطرف الآخر أن يبدأ بتوجيه الأسئلة لكل فرد من أفراد فريقك على حدة. لا تريد أن تسمح لهم بإثارة الخلافات بين فريقك، لا تريد لأحد من فريقك أن يتخذ قرارات فورية، أو إلقاء

المسؤولية على هذا أو ذاك في فريقك. فأنت ستسعى إلى عدم إضعاف موقف فريقك بأي شكل من الأشكال؛ لذلك فإن رئيس الفريق سيتكفل بالحديث وتقديم الأوراق والرد على الأسئلة. هذا ما نقترحه عليك في الجلسة الأولى ولعدد معين من الجلسات.

٢. التفاوض من خلال الفريق:

بعد عدد من الجلسات، تريد أن تقترح إنشاء لجان فرعية، فالطرف الآخر تعرف الآن إلى كل أعضاء الفريق، وأيقن الخبرات والكفاءات في كل المجالات، وقد يكون من المناسب الآن توزيع الفريق إلى لجان فرعية، لجنة لكل موضوع من مواضيع المفاوضات، فعلى سبيل المثال: لجنة اقتصادية، وأخرى للمياه، وثالثة للاتصالات، ومثلها للحركة. وإذا كانت المفاوضات حول عقارات تُشكل لجنة للموقع، وأخرى للأبنية، وثالثة للتكاليف، وهكذا. وكل ذلك يأتي بعد الإعداد، والتحضير، وتوزيع الأدوار، ووجود منسق للفريق لكل اللجان، يتابع عملهم ويقدم تقاريره إلى رئيس الفريق، الذي يقوم بدورة بتجميع كل شيء وتنسيقه وإعداد رزمة لكل المسائل، وإطلاع المرجعية والقيادة على كل هذه المسائل بانتظام.

ويستطيع رئيس الفريق من خلال ذلك استخدام كل أعضاء فريقه وامكاناتهم لتحسين مواقفه وإعادة التأكيد على أهدافه، والارتكاز دائماً على أن اتخاذ القرار ليس من صلاحياته. وأن عليه التشاور مع كافة أعضاء وفده، والعودة إلى قيادته في كل صغيرة وكبيرة.

١١٠ / الحياة مفاوضات

صائب عريقات

إن المفاوضات الفرعية (مفاوضات أكثر من لجنة) مسألة في غاية الصعوبة، وتتطلب المتابعة الدائمة والمراجعة للمواقف والنقاش المتواصل. فمستوى عمل اللجان وكفاءتها يجب أن يكون متوازياً ومتناسقاً. وعليك أن تتذكر أن الفريق الآخر سيحاول مثلك تماماً، إيجاد الثغرات ونقاط الضعف للانطلاق منها.

٣. كل موقف هو خلاصة لكافة القضايا موضوع المفاوضات:

بطبيعة الحال، هناك قضايا أساسية وجوهرية في كل مفاوضات يتم التركيز عليها، لكن هذا يجب ألا يعني بأي حال من الأحوال إهمال ما قد نعتقده قضايا ثانوية، فكل موقف يجب أن يعكس الخلاصة لكافة القضايا، فهناك تسلسل منطقي لا تستطيع إغفاله، فالافتراض له ارتباط بالمواقف التي ترتبط بالقضايا المستندة إلى الحقائق التي ستقود عاجلاً أم آجلاً إلى القرارات.

٤. إظهار الاهتمام الكبير بأهداف المفاوضات:

هذا الأمر أساسي، فبدءاً من الجلسة الأولى سيطرح جدول أعمال، ويفضل أن تطرحه أنت متضمناً للقضايا الرئيسية والثانوية، ويحدد سقفك في عدد من المسائل، وعليك أن تكثف الحد الأدنى لما أنت مستعد له، كل ذلك على أساس تعريف الطرف الآخر - من خلال جدول الأعمال - أنك تأخذ بعين الاعتبار، بطبيعة الحال، أن الطرف الآخر سوف يطرح جدول أعمال خاصاً به، وقد تكون هناك حاجة للدمج بين الجدولين للاتفاق على جدول مشترك.

نقترح عند هذه النقطة طرح الأسئلة حول كل ما ورد في جدول الأعمال الذي طرح عليك، وأن تُبدي اهتماماً به، وأن تسأل عن كل شيء، وأن تأخذ وقتاً مستقطعاً للتشاور مع فريقك، والاستماع إلى استفساراتهم واقتراحاتهم وأسئلتهم، ثم العودة إلى طاولة المفاوضات وطرح كل ما لديك، والاستماع إلى الردود وتسجيلها. أما الفريق الآخر، فسوف يقوم بالشيء نفسه. بعد ذلك اطلب رفع الجلسة للعودة إلى القيادة، لأخذ تعليماتهم وتوجيهاتهم بما تعتقده مشروعاً لجدول أعمال مشترك.

٥. إعداد جدول الأعمال المشترك:

سوف تطرح كل ما سمعته واستلمته على القيادة، وسوف تجري النقاشات معها، ثم تجتمع إلى فريقك، وتبدأ الإعداد لمشروع جدول الأعمال المشترك. فالاتفاق على جدول أعمال مشترك ليس مسألة شكلية، وإنما يدخل في إطار المضمون. فمواضيع البحث وكيفية ترتيبها، وما تريد أن تضعه على جدول الأعمال من نقاط وموقعه في الترتيب على جدول الأعمال، كذلك ما يريده الطرف الآخر من قضايا وكيفية ترتيبها سيؤثر حتماً في المفاوضات وسيرها ونتائجها.

ستعرف ما يريده الطرف الآخر تماماً إذا ما دققت في نقاطه على جدول أعماله المقترح. وعندها تستطيع أن تُحدد افتراضات لما يريده، ولما سيُصر على الحصول عليه دون تنازل. والأمور التي يُمكن أن يتنازل عنها مُقابل أمور محددة. أما هو، فسيدرس اقتراحاتك، وسيعرف، ويحدد نقاط ارتكازك، وما قد تساوَم عليه، وما قد لا تتنازل عنه.

٦. الفرضية: (Hypothesis)

إنها الافتراضات من الجانبين، فهي جزء لا يتجزأ من طريقة تفكيرنا، ونظرتنا وتوقعاتنا لكافة أمور حياتنا واتصالاتنا، وتشكّل أساساً للمفاوضات. فإن أحسنت قراءة الأمور، وقمت بتحليلها إلى عناصرها الأولى، فإنك ستقوم باستثمار ذلك لتحديد مسار الأمور، وإن أنت أسأت قراءة الأمور، أو استطاع الطرف الآخر تضليلك عمداً من خلال طرح مسائل على جدول الأعمال لتعتقد أنها تُشكل قضايا رئيسية بالنسبة له. فإنك ستكون قد حكمت على نفسك وعلى فريقك بالدخول إلى المفاوضات وفقاً لخطط الطرف الآخر، وبالتالي، سيتحول موقفك على الدوام إلى ردود الأفعال - وفي أفضل الأحيان - للدفاع عن موقفك دون إمكانية لأخذ زمام المبادرة.

عليك أن تكون حذراً في مجال الافتراضات، فمهما كانت دقة توقعاتك وافتراضاتك، فعليك ألا تُفكر أو تتصرف كما لو أن الافتراض حقيقة، وبذلك تكون قد تركت خياراتك مفتوحة، وإن أصبت بافتراضاتك تكون قد حققت ما تريد، وإن لم تصب، وكان افتراضك خطأ، فإن الضرر سيكون محدوداً، لأنك تكون سلفاً قد حافظت على الخيارات الأخرى. وعليك أن تقرأ جيداً ما يطرحه الطرف الآخر في مجال استخدام الكلمات والجمل، وعليك أن تستمع جيداً لما يُقال على مائدة المفاوضات، وأن تُفكر بما لا يُقال أيضاً، ولا تتسرع بإطلاق الأحكام على ما تسمعه أو تقرأه. فعلى سبيل المثال: لو دعيت إلى حفل زفاف لصديق،

وكانت حفلة غير مختلطة، أي جلس الرجال في مكان والنساء في مكان آخر، وجاء صديق لك وقال أمام الجميع: " لقد رأيت الفرقة الموسيقية وهي تدخل إلى حفل النساء " عندها سوف تستنتج فوراً أن الفرقة الموسيقية مكونة من الرجال، وسوف تستغرب كيف يُسمح للموسيقيين والعازفين وللفنانين الرجال دخول حفل النساء، في حين يقام حفل الزفاف على أساس عدم اختلاط الرجال والنساء.

ولو فكرت قليلاً فربما افترضت أن الفرقة الموسيقية مكونة من النساء، فهناك عازفات، ومغنيات وفنانات. هذا ما نقصده بعدم التسرع، والقراءة المُتأنية فيما تقرأه وتسمعه من كلمات وجمل. المسألة ليست فوازير أو امتحان ذكاء، لكن ما نقوله: هو ضرورة استخدام قدراتك على إبقاء كافة الاحتمالات قائمة. وإن كانت طريقة تفكيرك قائمة على التسرع والاستنتاج فإنك ستجعل من افتراضاتك حقائق مطلقة، وبالتالي سوف يقودك ذلك إلى مشاكل لا تُحمد عقباها، ولكن إن استندت طريقة تفكيرك إلى عدم تقييد نفسك والقفز المستعجل للافتراضات السريعة، فبإمكانك أن تسأل صديقك الذي قال إنه رأى الفرقة الموسيقية وهي تدخل إلى حفل النساء، كم عددهم؟ وما هي آلاتهم الموسيقية؟ وهل هم رجال؟ وكيف يدخل الرجال إلى حفل النساء؟ فإن صديقك سيُجيب على الفور، لا، إنها فرقة موسيقية مُشكلة من النساء فقط. لكن افتراضك بأنهم من الرجال، أو أنهم فرقة مختلطة مكونة من نساء ورجال قد يكون في مكانه، وعندها فإن الأمور بهذا الشأن تكون قد تمت باتفاق أهل العروسين، ولا يقود ذلك إلى أية مشاكل.

على أي حال بإمكانك أن تُفكر بما تفترضه يومياً لحياتك عندما تصحو من النوم، فهذا يعود إلى عاداتك وتقاليديك ومكان عملك وكيف تصل إليه، وما تقوم به من عمل، ومتى تتناول طعام الغداء؟ ومتى تعود إلى المنزل، وعاداتك مع أصدقائك، وزياراتك وهواياتك. فإن كنت مُعتاداً على شرب فنجان قهوة عندما تصحو من النوم، فأنت ستفترض ذلك حقيقة مُطلقة، كذلك الحال بالنسبة لذهابك إلى الحمام، ارتداء ملابسك، ثم التوجه إلى العمل. فإن كانت لديك سيارة خاصة تستخدمها، فإنك ستفكر وأنت تقوم بارتداء ملابسك أن عليك التوجه إلى السيارة وقيادتها للوصول إلى العمل. وإن كنت تذهب إلى العمل بالحافلة، فإنك ستذهب إلى محطة الحافلة وتنتظرها، وعندما تأخذ مقعدك فإنك تفترض أنك ستصل إلى مكان عملك وليس إلى مدينة أخرى.

هذه الافتراضات قائمة على ما تقوم به في كل أيام ذهابك إلى عملك. لكن عندما تواجه بقضايا وطروحات غير مُعتاد عليها. فعليك عدم تقييد نفسك بحصر افتراضاتك بما قد تعتقده حقيقة مُطلقة؛ لأنك تسرعت بالتفكير ولم تُعط لنفسك الفرصة في التفكير الجدي في كافة الاحتمالات، فالكلمات والجمل قد تكون وضعت بهذا الشكل، أو طرحت بهذا الأسلوب أو ذاك لتضليلك. لذلك لا بد لك أن تتحقق من كل شيء، وعليك أن تتذكر أن كل ما تفترضه ليس سوى احتمال أو تخمين، وبالتالي عليك التعامل مع افتراضاتك بطريقة محسوبة.

أما إذا ما فشلت في فهم الوضع الحقيقي، لأنك اعتقدت أن ما افترضته هو حقيقة مطلقة، فإنك تكون قد بدأت الاتجاه وبسرعة نحو التراجع وردود الأفعال والتدهور، وربما إلى الكارثة.

تصور أنك الآن على وشك أن توقع عقداً لاستئجار سيارة، وكنت قد فعلت ذلك عشرات المرات في السابق، وأنت تفترض الآن أن الأمور على ما يرام؛ لأن عقد استئجار السيارة هو عقد نموذجي، وأن الكم الهائل من الشروط والبنود المطبوعة على صفحات العقد الذي تريد الإمضاء عليه، هي ذاتها ما وقعت عليه عندما استأجرت السيارات الأخرى.

نتيجة لهذا الافتراض أنت على وشك أن تقوم بالاستغناء عن قراءه العقد، وقد تعتقد أن قراءة العقد ستوحي للآخرين أنك شخص عديم الخبرة، أو أنها المرة الأولى التي ستقوم باستئجار سيارة، لذلك فإنك ستوقع دون حتى أن تتأكد إذا ما كانت قد أضيفت بعض الشروط، خاصة فيما يتعلق بالتأمين، أو استخدام الكيلومترات، كطريقة للمحاسبة بدلاً من الأجر اليومي المقطوع للسيارة، أو تحديد شروط جزائية إذا ما تعرضت السيارة لحادث. باختصار، أقرأ العقد في كل مرة، فلن تخسر شيئاً. إن قمت بذلك، فإن الطرف الآخر أمامك، وسوف يدرك مدى جديتك واحترافك وخبرتك، وسيقود ذلك فوراً إلى تعامله معك بطريقة جدية في كافة النواحي.

هناك افتراضات منطقية مخزنة في عقلك ولا تقبل التأويل، كشروق الشمس وغروبها، والأمراض المعدية، والحزن على وفاة الأحبة، والفرح في النجاح،

والخوف من المجهول، وخطر السرعة، والحاجة إلى الطعام وشرب الماء، وأهمية القراءة والتعليم. إنها الافتراضات التي يتشارك بها البشر، وهي صنعت خارج عقولهم، وتعلمها العقل عبر السنين والتجارب.

هناك افتراضات موجودة حصرياً في عقلك، ونتيجة عن تجاربك الخاصة، وبالتالي عليك أن تعرف أن للطرف الآخر افتراضات خاصة ناتجة عن تجاربه. فقد تكون قد حاولت السباحة في يوم من الأيام وكدت تغرق، وبالتالي فإن رؤية المياه أو ذكرها أو القراءة عنها في عقلك الخاص، وبالتالي افتراضاتك عن الماء قد تكون مرتبطة بالسلبيات، أو قد تكون إنساناً صادقاً، مخلصاً وفيّاً، متفانياً. وقد يكون الآخر كاذباً، انتهازياً، مدعياً، وغير وفي، وبالتالي يكون عالم الافتراضات الخاصة للشخصين في عقليهما مختلف الأبعاد والاتجاهات.

مرة أخرى، لا بد من التريث والدقة وفتح آفاق التفكير والاحتمالات وعدم تقييد العقل. حاول أن تتوصل إلى جدول أعمال مشترك من خلال طروحائك للطرف الآخر التي تُبين فهمك للأمور، وأسئلتك التي تدل على أنك تريد الفهم الدقيق للمسائل التي يطرحها ولما يريد، حتى لا تصل إلى الافتراضات الخاطئة. لأنك تريد منه أن يُحدد ما يريد وما هي المسائل الهامة بالنسبة له، وما هو المُمكن وغير المُمكن، وأين تكمن نقاط تحديد التبادل (الأخذ والعطاء).

كم مرة في اليوم تقول أو تسمع أحدهم يقول: لو فرضنا؟ كم مرة تُفكر بينك وبين نفسك لو فرضت هذا أو ذاك؟ كم مرة تحاول من خلال الفرضيات أن تُفسر سلوك الآخرين وقراراتهم ومواقفهم؟.

الفرضية تقوم على أساس السببية، وبالتالي فإن راسب تلميذ في الامتحان فإن العلاقة السببية غالباً ما تكون بين الدراسة والنتيجة. فالتلميذ الذي لم يدرس للامتحان تكون النتيجة الرسوب، ولكن لو درس التلميذ بشكل جدي فهل كان سيراسب؟

قد يلجأ التلميذ إلى الافتراض بأن الأستاذ لم يُصحح ورقته بطريقة صحيحة، أو أن يفترض أن الأستاذ يكرهه، وبالتالي أدى هذا الكره إلى رسوبه. قد يطلب من الأستاذ أو مدير المدرسة أو عميد الكلية أن يُعيد أستاذَه تصحيح ورقته، وقد يقوم بذلك أستاذ آخر، وتتم مراجعة الورقة ويتبين أنه لا يوجد سبب لتعديل النتيجة.

المسألة قامت على طرح الفرضيات بالنسبة للتلميذ الذي يسعى إلى تعديل النتيجة، كذلك الحال بالنسبة للمفاوض، فهو سيحاول إيجاد تفسير ل طرح ما، أو حل مشكلة سياسية من خلال وضع فرضية لعلاقة تربط بين مُتغيرات، ثم يقوم بجمع البيانات والدلائل ذات العلاقة بالفرضية لاختبارها. فالفرضية فكرة لاحتمال أو لتفسير قابل للاختبار، تكون نتيجته عادة: إما الرفض، أو القبول.

فمعنى الفرضية (Hypothesis) الحرفي هو: "أقل من أطروحة" وهي غالباً ما تكون تفسيراً مؤقتاً لوقائع مُعينة لم تمر بمرحلة الاختبار للتأكد. وبالتالي كما قلنا في غير موضع: يجب عدم الخلط بين الفرضية والحقيقة أو اعتماد الفرضية كحقيقة. فمهما كان ما يقدمه الطرف الآخر على طاولة المُفاوضات، فإن حساباتك واستفساراتك لمحاولة تفسير لماذا قدّم مواقفه وطروحاته بهذه الطريقة وليس عبر

وسيلة أخرى؟ تبقى في إطار الافتراض؛ أي التفسير المؤقت الذي يجب أن يخضع للاختبار بهدف التوصل إلى الحقيقة وراء ما يطرحه.

وغالباً ما تطرح الفرضيات لتفسير مواقف الطرف الآخر في المفاوضات على أساس (فكر المؤامرة). أي أن الطرف الآخر في المفاوضات يحاول ممارسة الخداع للوصول إلى ما يريد، وقد تكون الفرضية وصفية، وهي وصف العلاقة بين المتغيرات، ومن ثم التنبؤ بالنتائج.

وقد تكون الفرضية تفسيرية، أي محاولة تفسير سلوك الطرف الآخر، بناءً على تجارب سابقة، ومن ثم فهناك الفرضية السببية. فإن قام البائع (الطرف الآخر) بالتنبؤه لإيجابيات موقع العقار، وقربه من السوق الرئيسي واحتمالات النمو والتطور الذي سوف يشهده موقع العقار نتيجة لبناء محطة قطار، أو مجمع تجاري، دون أن يتطرق إلى السعر الذي يريده ثمناً للعقار، فأنت ستفترض أن السعر الذي سوف يطرحه سيكون مرتفعاً. فهناك علاقة سببية بين احتمال بناء مجمع تجاري، أو محطة قطار قرب موقع العقار من جهة، وافترضك أن البائع سيطلب سعراً باهظاً من جهة أخرى.

وقد تكون الفرضية (عدمية)، كأن يفترض البائع أنك تحاول خداعه أو أنك لا تملك الأموال الكافية لشراء العقار. أو أن تفترض أنت في مفاوضات سياسية أن الطرف الآخر يحاول الخداع أو استغلال ظروفك الصعبة للحصول على ما لا تستطيع قبوله. أو أن يفترض حزب سياسي يقوم حزبك بإجراء مفاوضات معه،

أنك مرتبط بأطراف خارجية، ويقوم بتسويق ذلك لإجبارك على أن تُبرهن على أنك غير مرتبط بأطراف خارجية من خلال قبول ما يطرحه. بهذا يكون الطرف الآخر قد وصل إلى مستوى من العدمية يستند إلى أن (المتهم مدان إلى أن تثبت براءته)، خلافاً للقاعدة التي تقول: إن (المتهم بريء حتى تثبت إدانته).

الفرضية (العدمية) بسيطة وسريعة الاعتماد، فهي لا تقوم على أساس الطرح للاختبار في أي وقت من الأوقات، فماذا لو طرح أحدهم ألا علاقة بين الفقر والبطالة؟ أو طرح أن لا علاقة بين التقدم العلمي والازدهار؟

إن أية فرضية يجب أن توضح العلاقة بين المتغيرات، وأن تقوم على أسباب محددة قابلة للاختبار والفحص، ويجب أن تكون مختصرة ومؤقتة. ولا بد من القول هنا: إن المعرفة هي منبت الفرضيات ذات العلاقة بين المتغيرات القابلة للاختبار.

٧. المعرفة:-

المعرفة: هي ما يتكون لدى الإنسان من مفاهيم، ومعلومات، ومعاني، ومعتقدات، وأفكار وتصورات، نتيجة لتجاربه ومحاولاته لفهم الظواهر وتفسيرها والأمور التي يعيشها أو يمر بها.

هناك أنواع من المعرفة، لا تنحصر بالضرورة بالمنطق. أو تلك التي نتجت عن التجارب والخبرات العلمية، أو حصلت بالإدراك العقلي، أو جاءت بمزاولةك لمهنة فنية، كأن تكون مهندساً، أو طبيباً جراحاً. أو ميكانيكي سيارات، أو سائق

قطار. فهناك معرفة متوفرة للجميع من خلال معتقدات قد لا تكون حسية أو منطقية. كأن تدخل منزلك الجديد بقدمك اليمنى وليس بقدمك اليسرى، أو أن تضع خرزة زرقاء على باب بيتك أو قلادة على عنقك.

هناك المعرفة الدينية (الإيمان) وهي المعرفة الأشد عمقاً وتأثيراً في حياة الإنسان، فكل شيء يتغير يرتبط بإيمانك، وأية محاولة لطرح الأسئلة أو الاستفسارات، فإنها قد تدفع هذا الإنسان للشك في إيمانه. إن المعرفة ليست مجرد ما تمتلكه من مفاهيم ومعلومات وأفكار ومعتقدات. إذ لا بد أن تكون لديك القدرة لتطبيق ما تطور لديك من مفاهيم على أية أوضاع جديدة قد تنشأ حولك، ولا بد لك أن تميز بين الحقيقة والاستنتاج، ولا بد لك من استخدام معرفتك على أساس التنظيم الجيد. فأفكارك يجب أن تطرح بشكل منظم مستخدماً كل آليات التجميع والتصنيف، والتنقيح والشرح والربط بين الحقائق والتخلص من الشوائب.

وفي نهاية المطاف، عليك أن تدرك أنه لا يمكنك الفصل بين معرفتك وفهمك، وبين التطبيق والتحليل والتقييم، أو التوصل إلى طرح أفكار جديدة.

٨. البحث العلمي أساس المفاوضات:

إن أساس أية مفاوضات ناجحة مهما كان نوعها وطبيعتها وخصائصها يعتمد إلى حد بعيد على الأبحاث العلمية التي تجري بهدف توضيح الغموض الذي يكتنف المسائل ذات العلاقة بالمفاوضات، وذلك بالاعتماد على التحليل المنطقي والفكر والدوافع، بهدف حل المشاكل أو معرفة العلاقات السببية وتأثيراتها وتداخلاتها،

وكذلك الترابط بين المتغيرات، وفي هذا المجال لا بد من الاعتماد على ملاحظات دقيقة ووسائل قياس محددة، وجمع بيانات من مصادر أولية، والتميز بعمليات مخططة لتحليل الأمور إلى عناصرها الأولية.

وقد تكون المشكلة معروفة منذ زمن، وقد يكون هناك من سبقك في محاولة إيجاد حلول لها، عندها عليك الاستعانة بكل ذلك والانطلاق من حيث انتهى من سبقك. فأنت ستنتقل في بحثك سعياً وراء إيجاد الحلول، فلا تُعقد نفسك. واعلم أن لكل مشكلة أكثر من طريقة للحل. لذا عليك التفكير جيداً، والنظر إلى المشكلة من كافة الزوايا. ففي كل زاوية قد تجد طريقة جديدة للمعالجة لم تدركها عندما درست الزاوية الأخرى، فلو فرضنا أن والدك ترك لك ولأخيك ثلاثة دونمات من الأرض، وقال في وصيته: يجب أن توزع بينكما بعدالة دون قسمة أي من القطع الثلاث إلى النصف. بمعنى لا تستطيع القول: دونم ونصف لكل واحد، لأنك بذلك تخرق شروط الوصية، فكيف السبيل إلى الحل؟.

في عدد من المحاضرات التي ألقيتها في عدد من الجامعات والمؤسسات، كنت أطرح هذه الوصية وأطلب إلى اثنين من المشاركين تقديم حلول لتنفيذ الوصية، ثم أطلب إلى اثنين غيرهما وهكذا. وبالفعل كانت إجابات معظم الذين شاركوا في طرح الحلول خلاقة، ومنها:

- يأخذ كل من الأخوين دونماً واحداً لكل منهما، ثم يقومان بزراعة الدونم الثالث بشكل مشترك.

- أو يأخذ كل من الأخوين دونماً واحداً، ويتم تأجير الدونم الثالث، ويقسم الإيجار بينهما.
 - يأخذ كل من الأخوين دونماً واحداً، ويستثمر لاحقاً الدونم الثالث ببناء عقار.
 - يأخذ كل من الأخوين دونماً واحداً، ويقومان ببيع الدونم الثالث ويقسمان الثمن عليهما.
 - يأخذ كل من الأخوين دونماً واحداً، ويتبرعان بالدونم الثالث للأعمال الخيرية.
 - يأخذ واحد منهما الدونمات الثلاث، ويستغلها لمدة عام. ثم يقوم الآخر بالشيء ذاته في العام المقبل.
 - يقومان بزراعة الدونمات الثلاث بشكل مشترك ويتقاسمان الناتج بينهما.
 - هناك من اقترح وساطة طرف ثالث يقوم بالتدخل ودراسة الأوضاع المادية للأخوين. ثم يقترح أن يأخذ أفقرهما، وبرضى الأخ الآخر دونمين لمدة زمنية محددة، وهذه عدالة إذا تمت برضاهما.
- لا أريد أن أسرد المزيد من الحلول التي سمعتها، ولكن من الملاحظ أن البحث عن الحلول يتطلب أفكاراً خلاقة وعدم تعقيد الذات، فالبحث العلمي هو نوع من أنواع التعلم وزيادة المعرفة، وذلك بهدف التوصل إلى الحلول الخلاقة التي تشعر كل طرف أنه يربح^(١٠).

(١٠) لمزيد من المعلومات حول البحث العلمي والفرضيات أنظر: د. محمد سليمان الدجاني، ود. منذر سليمان الدجاني: (١٩٩٧). "منهجية البحث العلمي في علم السياسة"، منشورات جامعة القدس والمركز الفلسطيني للدراسات الإقليمية.

الجزء الثاني

بدء المفاوضات

لقد تطرقنا في كل ما سلف إلى التحضير للمفاوضات وصولاً إلى الاتفاق على جدول الأعمال، والآن وبعد أن أصبحت استعداداتنا كاملة وشكلنا وفدنا وأخذنا بعين الاعتبار كل ما يجب القيام به لنجاح المفاوضات، وكيفية التعامل مع الطرف أو الأطراف الأخرى، والأطراف الثالثة في حالة تدخلها.

لنركز على التفاوض، ولننتقل من أن المفاوضات جاءت كنتيجة لحاجة الأطراف المشاركة، فإن لم يكن هناك حاجة لن تكون هناك مفاوضات، وإن لم تكن هناك حاجة فلن تكون هناك مساومة أو رغبة

للتوصل إلى حلول ترضي كل الأطراف المشاركة، وحتى لو كانت حاجة طرف ما إلى الحفاظ على الأوضاع على ما هي عليه، فإن الأمر يتطلب وجود طرفين تحركهما الاحتياجات للبدء في عملية التفاوض.

هناك مستويات للتفاوض:

- أ. التفاوض بين الدول، والوحدات السياسية.
- ب. التفاوض بين المنظمات الدولية والشركات (ليس الدول).
- ج. التفاوض بين الأفراد. (بيع، شراء، كفالة، ضمان، عقود عمل، تحسين ظروف عمل، زواج أفضل، شراكة أفضل).
- د. التفاوض بين المجموعات (العشائر، أو الكتل البرلمانية، النوادي الرياضية).

ومهما كان مستوى المفاوضات، فإن من سيقوم بهذه المفاوضات هم أشخاص (أفراد)، سواء أكانوا يمثلون دولهم، أو شركات، أو أندية، أو عشيرتهم، أو حزبهم، أو أمهاتهم، أو أبنائهم، وهم في نهاية المطاف أفراد بأسماء رباعية، لهم شخصياتهم، ومصالحهم، وتوجهاتهم، وارتباطاتهم. وللعامل الشخصي أثر كبير في صناعة القرار والتوصل إلى اتفاق أو عدمه. وعليك أن تعرف كل شيء عن هؤلاء الأشخاص، فلا تستخف بأحد، فمن تعتقد أنه ضعيف قد يكون له حليف قوي، ومن تعتقده قوياً قد يكون له أعداء أو خصوم يتربصون به في حزبه، أو عائلته، أو ناديه، أو شركته، أو دولته.

أمامك على مائدة المفاوضات المثل يقول: (من وراء شجرتك؟)، إن عرفت خلفية هذه المقولة فهذا جيد. وإن لم تعرف فحكاية هذا المثل بدأت في غابة من الغابات في صباح إحدى الأيام حين وقف أرنب أمام شجرة كبيرة، وكانت الطيور، والقردة، والحمير الوحشية، والسناجب وغيرها من الحيوانات العادية في الغابة تراقب هذا المشهد. وبعد قليل جاء الثعلب وكان قد أكمل إفطاره قبل دقائق على بقايا فريسة كان قد اصطادها الأسد في الليل. نظر الثعلب إلى الأرنب الذي يقف أمام الشجرة الكبيرة، فلم يحرك الأرنب ساكناً، بل نظر بازدراء وتحدي إلى الثعلب الذي شعر بحرج كبير، فقام دون أدنى تفكير بمهاجمة الأرنب الذي هرب خلف الشجرة، ووسط مراقبة حيوانات الغابة العادية التي سمعت أصوات عراك شديد خلف الشجرة استمر لأقل من دقيقة، خرج الثعلب أمام الشجرة ممزق الجسد. ووسط دهشة حيوانات الغابة قفز الأرنب على صدر الثعلب المُمزق الذي لفظ أنفاسه الأخيرة ونظر إلى كل حيوانات الغابة التي كانت تراقب ما يحدث دون أن

تصدق ما يحدث. ما هي إلا دقائق حتى جاء الذئب إلى مسرح الحادثة، فرأى الحيوانات العادية المذهولة. شاهد الأرنب يقف على جثة الثعلب الممزقة، وتوقع الذئب أن يفر الأرنب هارباً لمجرد رؤيته، إلا أن الأرنب نظر إلى الذئب بازدياء ودون خوف أو رهبة، وبات الذئب مرتبكاً غير مصدق لما يحدث، وتفادياً للإحراج أمام حيوانات الغابة العادية " ركض بسرعة كبيرة باتجاه الأرنب الذي قفز بشكل فوري إلى خلف الشجرة، وسمعت حيوانات الغابة أصوات قتال شرس. وما أن مرت ثلاث دقائق حتى خرج الذئب وقد مُزق جسده وسقط صريعاً بجوار الثعلب. فما كان من الأرنب إلا أن قفز فوق جسد الذئب الهائل، ووضع قدماً على جسد الثعلب، وأخرى على جسد الذئب، ونظر إلى حيوانات الغابة العادية التي ركضت وطارت بكل اتجاه بحثاً عن ملك الغابة الأسد؛ لتخبره بما سوف لا يصدق، وهو أن الأرنب الخارق قد يكون ملك الغابة الجديد، ولكن لم تجد الطيور والحيوانات الأسد، بل وجدت النمر فأخبرته بما حدث، ونظر النمر إلى الحيوانات بعيونه الجريئة، الذكية، المخيفة، فهو حتماً لم يصدق ما سمعه. إلا أنه سار خلف الحيوانات إلى المشهد، حيث صناعة تاريخ الغابة الجديد. فكان أن رأى مشهداً غريباً محرجاً، أرنباً يضع قدماً على جسد ثعلب هالك، وقدماً أخرى على رأس ذئب مُزق الجسد. أمام هذا المشهد، وعلى خلفية مراقبة حيوانات الغابة العادية ومتابعة كل حركة ونظرة يقوم بها النمر الذي كان ينظر إلى الأرنب ويسير بخطوات بطيئة غاضبة أمام الشجرة. أمام المشهد تارة يسير يمينا ثم ينعطف عائداً إلى اليسار. هو ينتظر فرار الأرنب من نظرات النمر الغاضبة، وخطواته المزلزلة، وزمجرته المضطربة، إلا أن الأرنب واصل النظر إلى النمر

تارة، وإلى حيوانات الغابة تارة أخرى، دون اكتراث أو خوف أو وجل. فما كان من النمر إلا أن هجم باتجاه الأرنب بحركة سريعة خيل للحيوانات أنه يطير باتجاه الأرنب، الذي قفز إلى خلف الشجرة بسرعة كبيرة.

احتدم الصراع خلف الشجرة الكبيرة، وعلت الأصوات، وتناثرت الأعشاب، وطار الطيور، وتراجعت الحيوانات خوفاً. مرت أكثر من نصف ساعة على الأصوات المرعبة القادمة من خلف الشجرة الكبيرة، وما هي إلا لحظات حتى تلاشت الأصوات القادمة من خلف الشجرة باستثناء أنفاس متعبة. توقف تناثر الأعشاب، هدأت الطيور على الأغصان. وتسمرت الحيوانات العادية دون حركة، وسط كل ذلك، خرج النمر من وراء الشجرة وألقى نظرة أخيرة وداعية على الحيوانات والطيور وأشجار الغابة، وخر جثة هالكة إلى جوار الثعلب والذئب. استكمل الأرنب - الذي غطت الدماء فراءه بشكل تام - المشهد حين قفز على جسد النمر الهالك. فما كان من الحيوانات العادية في الغابة إلا أن خرت ساجدة للملك الجديد. فهي تشهد تاريخاً جديداً، ميلاد ملك جديد سيغير حياة الغابة إلى الأبد من كافة نواحي الحياة. ما هي إلا دقائق حتى خرج الأسد من خلف الشجرة ونظر إلى الحيوانات العادية متسائلاً بعجرفة وغرور ولا مبالاة وحزم: هل منكم من يريد أن يتحدى من اتخذته حليفاً؟ هل منكم من يريد المواجهة مع حليفي وصديقي الأرنب؟.

من هنا جاء المثل: "من يقف خلف شجرتك؟" فالأفراد كالدول عبيد للمصالح في السعي وراء تحقيق المصالح تكون التحالفات والاتفاقات والمؤامرات، ويكون

تبادل الأدوار وتقسيم الغنائم، فالأفراد كالدول أيضاً، يكونون أقوياء، أو يجدون تحالفات من أقوياء تمكنهم من مواجهة من هم أقوى منهم. فالقوة في السياسة نسبية. وما دام هناك بشر لن تكون هناك تحالفات أو شراكات أو صداقات دائمة، تماماً كما لن يكون هناك صراعات، أو حالة عدااء أو تنافس مستمر. إنه عالم المتغيرات والصيرورة. عليك دائماً قراءة هذه التغيرات بشكل جيد حتى تستطيع حماية ما تعتقد أنه مصالحك.

عليك أن تتعامل مع من تتفاوض معه وفقاً لهذه المعطيات، فهو ليس مجرد شخص، وإنما انعكاس لما يمثله من مصالح وتحالفات، ولا تستهن على الإطلاق بقدرة الأشخاص في التأثير على القرارات من خلال التقديرات وتصنيف الحاجات، وتصدير الخوف، أو طرح الفرضيات القائمة على احتمال قيام الطرف الآخر بالمس بمصالح الطرف الذي تمثله وأمنه.

ولنحاول الآن تحديد مستويات التفاوض، وما يجب أن يقوم به المفاوض:

١. يجب أن يُمثل مصالح الطرف الذي يُمثله وحاجاته.
٢. يجب أن يعمل على فهم مصالح مفاوض الطرف الآخر وحاجاته. وهذه وظيفة أساسية لكل مفاوض.
٣. يجب أن يسمح لمفاوض الطرف الآخر أن يعمل من أجل مصالحه وحاجاته، مثله تماماً.

٤. في بعض الأحيان على المفاوض أن يعمل لصالح حاجات الطرف الآخر، وليقتنع المفاوض الآخر حول استعدادة لضمان مصالحه ولتحقيق معادلة يكسب فيها كل طرف.

٥. في أحيان أخرى، فإن إبداء الاستعداد لتفهم حاجات الطرف الآخر تعني تقوية موقفه عندما يعمل ضد ما يطرحه المفاوض الآخر كحاجات ومصالح لطرفه.

٦. المفاوض يعلم أنه لن يحقق كل ما يريد، ولن يسمح للمفاوض الآخر بالحصول على كل ما يريد، وبالتالي فإن مستويات التفاوض وانتقالها من مرحلة إلى أخرى تدخل في إطار الإعداد لإرساء الأرضية المشتركة للاتفاق. فهذا هو هدف أية مفاوضات، باستثناء تلك التي تستخدم لإبقاء الأوضاع على ما هي عليه (الخط ٣٦ بين كوريا الجنوبية وكوريا الشمالية على سبيل المثال).

في كل علاقة، وعلى كل مستوى سواء أكان في المجال الدبلوماسي، أو العلاقة بين البائع والمشتري، ومفاوضات الشركات، أو حل المشكلات العائلية والشخصية، هناك مصطلحات يتم استخدامها وفقاً لنظرية الحاجة في التفاوض:

- **الإقناع:** فأنت تحضر موافقك بهدف أن تُقنع الطرف الآخر بأن له مصلحة فيما تطرح.

- **الحث:** أنت تقدم الطروحات لكي تحت الطرف الآخر على رؤية الأمور بطريقتك، أو بطريقة أخرى.

- **الطمأنينة:** أنت ستحاول أن تطمئن مفاوض الطرف الآخر بأنك لا تحاول خداعه أو تعريضه للخسارة.
- **الدفاع عن، أو تقديم الدعم:** وهذا ما نعنيه عندما قلنا: إن على المفاوض أن يعمل في بعض الأحيان من أجل حاجات المفاوض في الطرف الآخر، كأن يتفهم أوضاعه الداخلية، أو أن تقوم بخطوات من شأنها تقويته في ساحته، أو لتمكينه من اتخاذ القرارات المطلوبة.
- **التشجيع:** أنت ستحاول تشجيع المفاوض في الطرف الآخر لاتخاذ خطوات صعبة لكنها ضرورية لإنجاز الاتفاق.
- **الالتزام:** أنت ستطرح تعهدك بالالتزام بما يتم الاتفاق عليه، وتريد أن تسمع التزام المفاوض الآخر بما يتعهد به، فهو سيعمل في بعض الأحيان من أجل حاجاتك.
- **التأثير:** ستحاول أن تُبين تأثير المسائل على بعضها بعضاً، وسيقوم الطرف الآخر بالشيء ذاته.
- **التنبيه:** ستقوم بالتنبيه من نتائج عدم اتخاذ خطوة أو قرار، وانعكاسات ذلك على إمكانية الاتفاق، ويجب عليك أن تتوقع الأمر ذاته من المفاوض الآخر.
- **الثقة، التأييد، الوعود:** اصطلاحات سيتم استخدامها من كل طرف، وبطرق مختلفة، قد تتغير من مسألة إلى أخرى.

وعندما يعمل المفاوض من أجل حاجاته، وفي الوقت نفسه من أجل حاجات المفاوض من الطرف الآخر، فإن الاصطلاحات التي سوف تستخدم، ستتمثل: الدعم المتبادل، والاعتراف المتبادل، والتعاون المشترك، والربح المتساوي، والندية، وتعزيز الآخر، والمُساعدة المُتبادلة، وتبادل المنافع.

وفي الأوقات التي يعمل فيها المفاوض من أجل مصالحه واحتياجاته، فإن المصطلحات التي سيستخدمها ستشمل: التضحية التي سيقوم بها: التنازلات المؤلمة، والامتناع عن القيام بأمور اعتاد عليها، أو نبذها، والتخلي عن أمور صعبة، والاستعداد للتخلي عنه. في المناسبات التي سيعمل فيها المفاوض ضد احتياجات الطرف الآخر، فإنه يستخدم اصطلاحات مثل: وجوب الامتناع عن ممارسات معينة، والاعتراض على تصرفات، وتحريم بعض الإجراءات، والإساءة، والإهانة مخجلة الوصف لبعض التصرفات، والانزعاج، وتقويض الثقة، وتهديد الجهود المبذولة، والإحباط، والتعريض للخطر، والإرغام. في

أوقات يعمل فيها مفاوض ضد مصالحه ومصالح الطرف الآخر، وسنسمع في هذه الحالة اصطلاحات مثل: الانسحاب، وفرض الحظر، والاستقالة، وعدم التعاون، ومقاطعة الاجتماع، والتخلص من عدم الجدوى من الاستمرار^(١١).

إن التفاوض يجب أن يكون على أساس الندية، وعلى قدم المساواة، وأن يتم استخدام مصطلحات الاحترام المتبادل، والثقة المتبادلة، والعلاقة التبادلية، وتفهم

(١١) لمزيد من المعلومات حول نظرية الحاجة في التفاوض أنظر:

Gerard, Nierenberg. (1973). Fundamentals of Negotiations".

New York: Harper and Raw Publishers,

١٣١ / الحياة مفاوضات

صائب عريقات

حاجات الطرف الآخر، والاستعداد للحلول الخلاقة، والمشاركة في المشاعر، ويجب أن تستخدم العلاقات العامة، أو الترويج لعكس الحقيقة.

أما إذا كانت المفاوضات غير متكافئة، وتبين أنها لا تقوم على أساس الندية، فيجب استخدام مصطلحات تعكس هذا الواقع حتى يعرف الرأي العام ما يدور، ولا يحملك مسؤولية تصدير الأمل المفرط أو الخداع، والاصطلاحات يجب أن تشمل:

(الطرف الآخر لا يرغب في علاقة الندية، ولا يرغب في التفاعل، ولا يرغب في المساعدة، إن الطرف الآخر متصلب ويتصرف بأحادية، ولا يقر بشراكة، ولا يحترم المواعيد ولا التعهدات"؛ بذلك أنت ستشكل أدوات للضغط على الطرف الآخر لتغيير طريقته في إدارة المفاوضات).

الجزء الثالث

أولاً: التركيز على ما يقوله الطرف الآخر ويفعله:-

عليك أن تركز، وأن تتابع كل ما يقوله المفاوض من الطرف الآخر، وأن تتابع تصرفاته وأفعاله وأقواله داخل قاعة المفاوضات وخارجها، فالمفاوض الجيد يكون دائماً متيقظاً لكل هذه المسائل، بل عليه أن يكلف شخصاً بتسجيل كل ما يقوله الطرف الآخر على مائدة المفاوضات، وأن يكلف فريقاً مختصاً بمتابعة أقواله وأفعاله ولقاءاته واتصالات خارج مائدة المفاوضات، وبما يشمل السلوكيات والإيماءات والاصطلاحات المستخدمة، وأشكال التعبير. فذلك يُشكل مفتاحاً لفهم الحاجات والرغبات والأهداف. فالمعلومات في هذا المجال مهمة للغاية، وهي بمثابة نقاط قوة لك إن حصلت عليها وتابعتها بدقة ويقظة.

وفي الوقت نفسه إذا كنت ستبذل جهداً خارقاً لمتابعة المفاوض من الطرف الآخر، يجب أن تكون على ثقة تامة أنه - أيضاً - سوف يتابع أقوالك بدقة، وسوف يراقب اتصالاتك، ولقاءاتك، وطرق تعبيرك، والاصطلاحات التي سوف تستخدمها. فهو يريد معرفة احتياجاتك واتجاهاتك أيضاً، لذلك كن حريصاً على الدوام بما تريد إيصاله للطرف الآخر. ففي عالم الفضائيات والانترنت والتواصل وتبادل المعلومات إذا كانت المفاوضات بين الدول المتابعة سهلة، وممكنة، وإذا كانت المفاوضات تتعلق بالشركات والاندماج أو الشراء والبيع أو الحصول على

امتياز اختراع ما، فالسرية أساسية وضرورية. فالشركات - أيضاً - توظف وتستخدم مخبرين لمتابعة ما يدور حولهم، خاصة في أسواق المال، والأعمال، والبيع، والشراء، والاختراعات، والاحتكارات، والاندماج.

أما إذا كانت المفاوضات تتعلق بصراع عشائري داخل العائلة الواحدة أو بين عائلتين أو أكثر، فأيضاً ما يقال وما لا يقال مهم للغاية. فلقد تقول أمراً عن العائلة الأخرى في لحظة غضب وانفعال ما يمس شرفهم أو مكانتهم أو أمانتهم لشخص ما يكون له مصلحة بنقل ما قلته للعائلة ذات الشأن، إما ما قيل، أو بإضافة أو نقصان، مما سيُعقد مساعي التوصل إلى حلول، لذلك كن حريصاً دائماً على ألا تستخدم ما تردده أو ما يردده غيرك من فريقك، أو شركتك أو عائلتك ضد ما تسعى لتحقيقه.

أنت تريد الحصول على معلومات، وأبسط الوسائل وأقلها تعقيداً هو طرح الأسئلة المباشرة، وفي الأوقات المناسبة، كأن تسأل بصراحة عن توقعات الطرف الآخر من المفاوضات؟ ما الذي يرغب في تحقيقه؟ وما يريد تجنبه؟ إن ماهية الأسئلة وكيفية صياغتها وتوقيت طرحها هي بمثابة الركائز الأساسية للحصول على ما تريد، وهنا عليك العودة إلى قراءة ما طرحناه حول الأساليب واجبة الإتياع.

فإن جاء شخص يريد شراء قطعة أرض تعرضها للبيع، فأنت تريد أن تتأكد من جديته، ومن قدرته على دفع الثمن، وأنت - أيضاً - لا تريد لأحد أن يعطل عملية البيع من خلال بث الشائعات حول المشتري. فإذا كان هناك شخص يريد

شراء قطعة الأرض بثمن أقل من سعرها، فهو سيجرّص على إبعاد كل من يحاول التفاوض على شرائها من خلال تشويه سمعة البائع وقيمة الأرض للمشتري. أو عبر الإساءة للمشتري وسمعته عند البائع، فإن جاء أحدهم وأخبرك أن الشخص الذي يُحاول شراء الأرض له تاريخ حافل في عمليات الاحتيال والنصب، فعليك أن تأخذ هذه المعلومة على محمل الجد، وأن تقوم بالاستفسار عن هذا الشخص وتاريخه. حتى وإن اكتشفت أن المعلومات حوله صحيحة، فيجب ألا تسأله إذا ما كان يريد الاحتيال عليك أو لا؟. تخلص منه بطريقة لبقّة، كالقول إنك توصلت إلى صفقة مع شخص آخر أو مع قريب لك. وإن كانت هذه المعلومات غير صحيحة، فعليك ألا تخبره بما سمعته، أو تطرح عليه أسئلة تنم عن شكوك لديك حول مسلكيته، ويجب أن تقوم بعملية السؤال عنه بطريقة ذكية ودون إحراج، كأن تخبره أنك تريد الاستفسار عنه من خبراء في مجال العقارات، وهذا من حيث المبدأ من حقك، فالمفاوضات هدفها الاتفاق. لكن الأهم عند التوصل إلى الصفقة هو وضع آليات تنفيذ الصفقة ضمن الاتفاق. فمتى ستتم الدفعة الأولى، وما هي الكيفية؟ هل ستأخذ ثمن الأرض كاملاً؟ فيما يتولى البنك قيمة القروض ويقوم المشتري بالدفع للبنك على دفعات، وهل ستكون هناك عقوبات في حالة الإخلال بأية نقطة من نقاط العقد؟ كل ذلك يقودنا إلى الجزء التالي المُتعلق بكيفية تنفيذ الاتفاق؟.

ثانياً: كيف تضمن نجاح تنفيذ الاتفاق؟ وتجعل ذلك جزءاً من الاتفاق؟

إذا تم التوصل إلى اتفاق فعليك أن تحرص قبل التوقيع وحتى بالأحرف الأولى على أن يتضمن الاتفاق ملحقاً بآليات التنفيذ والجدول الزمنية لذلك، فالاتفاق لا

يعني الكثير إذا لم يكن قابلاً للتنفيذ، فالأساس هو القدرة على تنفيذ الالتزامات المتبادلة التي سوف يتضمنها الاتفاق. وقد لا تكون الضمانات كافية ولا المواعيد مقدسة، لكن على الاتفاق أن يتضمنها، فالأساس هو التنفيذ.

بادر دائماً لأن تكون الطرف الذي يحرص على تنفيذ التزاماتك، وأبدِ الاستعداد للتعامل مع مواعيد محددة لتنفيذ هذه الالتزامات. إن قمت بذلك، فلا مفر للطرف الآخر سوى التبادلية، بإبداء حرص مماثل للتنفيذ ووفقاً لمواعيد محددة لالتزاماته، فهو سيكون حريصاً على أن يظهر بأنه أيضاً سوف يلتزم، وهنا تكون قد أسست فعلاً لاتفاق متكامل يحمل بين طياته عوامل الربح المشترك للجانبين. والرغبة في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه ضمن مواعيد محددة.

هل شاركت يوماً في (صلح عشائري)؟ هناك مجموعة من العناصر:

أ. الطرف الثالث الذي يُمثل (بالكفيل)، (وبالوجه)، فطرف يتحمل مسؤولية تبعات عائلة، والآخر يكفل العائلة الأخرى، وهناك وجوه من أهل الخير تشهد عليهما.

ب. هناك الدفعات المالية (فراش العطوة) على سبيل المثال، وهناك الدفعات المتلاحقة.

ج. ستجد في طيات صك الصلح (ينشر عادة) في الصحف أو يقرأ في المساجد والكنائس؛ حتى يعرف الجميع مسؤوليات كل طرف والتزاماته، وذلك للتأكيد على ضمانات التنفيذ.

د. ستجد في طيات (الصلح العشائري) جداول زمنية حول مغادرة شخص قريته أو مدينته وحول عودته أيضاً، والموعد المحدد لتسديد الدفعات. كذلك ضمانات الأطراف الثالثة التي تُمثل كل فريق في هذا الصلح.

إن الاتفاقات - حتى إن وقعت - ستكون عديمة الجدوى، إلا إذا تم تنفيذها، فالمفاوضات لا تنتهي عندما يتم توقيع الاتفاقات، لكن المفاوضات تنتهي عندما يتم تنفيذ كل ما تم الاتفاق عليه، ويجب أن توقع الاتفاقات بهدف التنفيذ، ووفقاً للمواعيد المحددة. إن مرحلة تنفيذ الاتفاقات تكون أصعب مرحلة في المفاوضات، فالاتفاقات والعلاقات الناتجة عنها، يمكن استمرارها - فقط - عندما تكون الأطراف مؤمنة بأن مصالحها تكمن في استمرار الاتفاقات وليس بنقضها، وهذا صحيح فيما يتعلق بالاتفاق بين مواطني الدولة، أو بين الدولة والدول الأخرى.

لا يوجد في الحياة السياسية اتفاق دائم، فكما قال (هيجل): الاتفاقات توقع لثلاثة أمور: إما لتعدل أو لتبدل، أو لتلغى، وذلك حسب مصالح الأطراف الموقعة على هذه الاتفاقات وقوتهم.

الجزء الرابع

أولاً: المفاوضات بين الاستراتيجية والتكتيك:-

إن الأدوات والوسائل التي يمكن من خلالها حل المشاكل والخلافات تُسمى التكتيك، والآثار التي تتركها هذه الأدوات والوسائل على العلاقات بين الأطراف تُسمى الاستراتيجية، وإن طبيعة العلاقات الدولية تحدد في كيفية حل الخلافات بين الدول، ولعلنا نستطيع القول: إن طبيعة أي مجتمع تُحدد وفقاً لكيفية حل الخلافات بين أفراده.

والاتفاقات العادلة هي تلك التي تركز إلى مصالح الأطراف المشاركة فيها، ويحدد على أساسها التعامل المستقبلي، والتعاون بين هذه الأطراف. أما الاتفاقات غير العادلة، والتي لا تأخذ بعين الاعتبار مصالح الأطراف المشاركة: ويميل ميزانها لصالح طرف على حساب طرف آخر، فهي تزرع بذور الخلافات المستقبلية.

ولا جدوى من الاتفاقات التي تستخدم فيها أدوات يرى فيها طرف ظلماً وإجحافاً له ولمصالحه، وإن تكتيك المفاوضات يجب ألا ينفصل بأي حال من الأحوال عن الأهداف الاستراتيجية لهذه المفاوضات. وفي العادة فإن على المفاوضين تجنب الخداع، وعدم استخدام تكتيكات غير مُنصفة.

وفي المفاوضات التي تجري بين وحدات قوية وأخرى ضعيفة، تكون الحاجة أكثر ما تكون إلى الصدق، والندية، وعدم استخدام الأدوات غير المنصفة.

فالأطراف القوية تستطيع أن تُحقق ما تريد عبر ما تمتلكه من قوة، لكن إن أرادت أن تُحقق مصالحها عبر اتفاق من خلال مفاوضات، فإن عليها استخدام أدوات عادلة، وأخذ مصالح الطرف الآخر بعين الاعتبار، ومعاملته بنديّة، والابتعاد عن محاولات فرض الحلول على الطرف الضعيف، أو حتى محاولة إغلاق كل الطرق التي تقود إلى أرضية مشتركة على أساس المصالح المُتداخلة للطرفين، إذ إن استخدام الفرض عبر المفاوضات يُلغي بالضرورة المفاوضات ويحولها إلى إملاءات.

وكذلك الدول التي تنتصر في الحروب، فإن عليها - وإن إرادت تحقيق السلام - ألا تمنع في فرض الشروط والإملاءات على الطرف المهزوم؛ لأن ذلك سيعني زراعة بذور الحرب القادمة بينهما ... كما حصل في معاهدة فرساي بعد الحرب العالمية الأولى، إذ سعى (هتلر) إلى تمزيق معاهدة فرساي، والتحايل عليها بالتجنيد على دفعات، واستطاعت المانيا التحايل على فرساي.

إن خوض الحرب والانتصار فيها، أمر حدث على مر العصور، وسيحدث في المستقبل، لكن نتيجة الحروب لا تُحدد طبيعة مستقبل العلاقات بين الأطراف المُتداخلة. إذ إن الذي يُحدد طبيعة مستقبل العلاقات هو بحد ذاته المسألة الاستراتيجية للحرب. فعلى الرغم من أهوالها قد تكون مجرد الأداة، فإما أن تكون نتائجها زرع بذور الحرب القادمة، أو زرع بذور العلاقات المتكافئة المبنية على المصالح المشتركة لجميع الأطراف.

إن نشوء التجمعات السياسية ومهما كان شكلها وتطورها، وصولاً إلى الشكل الحديث للدولة، يتم عادة لحماية المصالح وتحقيق التطلعات لهؤلاء الذين يُشكلون هذه التجمعات. فالدولة تتشكل من منطقة جغرافية مُحددة، ومن عنصر بشري، ومن سلطة مُنظمة، واصطلاح السيادة يمكن أن يُعرف بأنه تحديد علاقة السكان بالسلطة المُنظمة، وعلاقات السكان ببعضهم بعضاً، وعلاقة هذه السلطة (الدولة) بالدول الأخرى.

والحكومات تنشأ للمحافظة على الاستقلال السيادي للدولة، ولتحقيق النمو الاقتصادي والعيش الكريم. ويمكننا انطلاقاً من ذلك أن نُعرف المصالح الوطنية على أنها: العلاقات التي تُحددها الحكومات بأسباب وجودها (المحافظة على الاستقلال السيادي، والنمو الاقتصادي والعيش الكريم)، وقوة الدول الأخرى وثروتها وحاجاتها، وترتبط طبيعة وكيفية اتخاذ القرارات في كل دولة بفهمها لمصالحها الوطنية، والعلاقات بين الدول - مهما كانت طبيعتها - لا تخلو من التعاون والتنافس، تماماً كالعلاقات بين الأفراد، والمجموعات، والأحزاب، والأندية، والشركات.

ثانياً: مستويات مُتعددة للمصالح الوطنية:-

١. اصطلاح المصالح العليا:

يعني ما نعتقد أنه بقاء لدولتنا أو لمجتمعنا، أو ما ننتمي إليه في حالة اعتقادنا أن هناك ما يُهدد هذه المصالح العليا، ونكون على استعداد للتضحية بالغالي بكل ما نملك، وإن تهديد بقاء الدول يؤدي - على الدوام - إلى الحرب.

٢. اصطلاح المصالح الحيوية:

هي عادة أقل درجة من المصالح الوطنية العليا (التهديد بالبقاء)، لكنّ المصالح الحيوية قد تعني المحافظة على الوحدة الوطنية، أو التثبيت بمزايا استراتيجية للدفاع عن النفس، أو ضمان استمرار وصول مواد أولية (النفط) من دول أخرى.

وعدم تدخل الدول الأخرى بالشؤون الداخلية. وتعمل الدول لمواجهة كل ما يُهدد مصالحها الحيوية؛ لأن هذه التهديدات قد تتطور - إن تركت دون معالجة - لتصبح خطراً على البقاء، أي على المصالح الوطنية العليا.

٣. اصطلاح المصالح الاستراتيجية:

هي أقل من تهديد البقاء، أو التهديدات للمصالح الحيوية. وهذه المصالح تشمل التغييرات الحاصلة باتجاه القوة أو الضعف لحالة الأصدقاء والأعداء، وتغيير التحالفات الإقليمية والدولية، وأثار ذلك على الدولة، وتغيير النظام الدولي كما حدث عندما انهار الاتحاد السوفيتي، وقراءة كل دولة للآثار التي ترتبت على هذا الانهيار عليها، وعلى مصالحها، واكتشاف تكنولوجيا جديدة، أو مواد خام في بلدان مجاورة، أو في بلدان تربطها بالدولة علاقات ودية أو علاقات عدائية.

إنّ لكل دولة مصلحة في استقرار النظام الدولي والإقليمي؛ لأن مصالحها تتأثر بطريقة أو بأخرى بالتطورات الحاصلة. لذلك على السياسيين وصناع القرار دراسة كل تطور يدور حولهم، واستقراء آثار ذلك على مصالح بلدهم، فلا يوجد

في العلاقات الدولية ما يفصل الدول عن بعضها بعضاً، وبالتالي فإن ما يحدث في دولة سيؤثر بالضرورة على مصالح البلدان، وبدرجات متفاوتة، ومن التأثير ما يكون مباشراً، ومنه ما يكون غير مباشر، ومنه ما قد يحمل في طياته تهديداً للمصالح العليا، أو الحيوية، أو الاستراتيجية، أو حتى التكتيكية.

٤. المصالح التكتيكية:

تشمل خروج دولة أو أكثر عن المعايير الدولية، أو تلك التي حددت باتفاقات ثنائية في مجال التجارة والسفر، وحركة السفن، والطائرات، والأمن على المعابر بين الدول، وتبادل المعلومات، والطلاب، ونقل البضائع، والاتصالات. أي كل ما له من تأثير على العلاقات بين الدول.

وإذا ما راقبنا عمل السفارات فإننا سنجد أن غالبية عمل من يشتغلون بالسلك الدبلوماسي، وهذه السفارات ينحصر في مثل هذه القضايا.

إنّ المفاوضات بين الدول تُركز على فهم هذه المصالح وتحديدّها، وعندما تسعى الأطراف المتفاوضة للتوصل إلى أرضية مُشتركة، فإن ذلك يتم - عادة - بعد فهم كل طرف لمصالح الطرف، أو الأطراف الأخرى، وتحديد نوعية فهم كل طرف لمستوى مصالحه، ويرتبط عادة بمدى قدرته على الدخول في مربعات الأخذ والعطاء، أي تحديد ما يمكن التنازل عنه، أو ما قد يراه ضرورياً جداً ولا يمكن التنازل عنه؛ لأن ذلك قد يُشكل تهديداً لمصالحه العليا، وبالتالي فإن فهم المصالح وفقاً لمستويات تحدد من قبل كل طرف يُعتبر ضرورياً، إن لم نقل أساسياً لبناء الأرضية المُشتركة.

وقد تسمع وأنت على مائدة المفاوضات أو خارجها، اصطلاحات ترتبط
بتحديد المصالح، كالإرادة الوطنية، والقوة الوطنية، ومصادر القوة ومرتكزاتها
وإمكاناتها. كل ذلك لتبيان وجهة طروحات أية دولة فيما تعتقده أساساً لمصالحها
على مختلف مستوياتها.

١٤٤ / الحياة مفاوضات

صائب عريقات

الفصل الخامس

المهارات التفاوضية

إنّ عدداً من الدبلوماسيين الذين يُسمون سفراء، أو قناصل، أو مبعوثين، أو مُمثلين، أو قائمين بأعمال، أو سكرتير (أول أو ثانٍ أو ثالث)، أو مُلحقين تجاريين، أو عسكريين، أو ثقافيين، أو غير ذلك هم من يتحمل العبء الأكبر في تحديد العلاقات بين دولهم والدول الأخرى.

١. المهمات للدبلوماسيين:

- الترابط بين صناعة القرارات في دولهم وأثر ذلك على الدولة التي يعملون فيها.
- شرح سياسات دولهم ووجهات نظرها.
- التفاوض نيابة عن دولهم.
- التوصية لدولهم بالطرق والوسائل التي من شأنها تعزيز العلاقات والدفاع عن المصالح.
- تطوير التعاون التجاري والثقافي والأمني والصحي والرياضي والعلمي التجارة والاستثمار.
- حماية مواطني الدولة الذين يعيشون في البلد المضيف.

- إدارة برامج التعاون بين دولتهم والدول الأخرى.
 - رفع التقارير والتوصيات للتطورات الحاصلة في البلد الذي يعيشون فيه.
 - تحسين صورة دولتهم وحمايتهم مما قد يُصيبها من شوائب خلال الأزمات.
- إن إجراء المفاوضات الناجحة يتطلب امتلاك مجموعة من المهارات في عدد من المجالات، سواء أكنت تعمل في السلك الدبلوماسي، أم مفاوضاً رسمياً لدولتك، أو شركتك، أو ناديك الرياضي، أو حزبك أو المؤسسة التي تعمل لديها، أو عائلتك، أو مدينتك أو قريرتك أو مخيمك، أو حتى حارتك.

٢. أهم هذه المهارات:

- الاستماع الجيد للآخرين.
- تجميع المعلومات وتحليلها.
- التواصل بدقة (إيصال موافقكم).
- بناء الثقة.
- بناء العلاقات الشخصية.
- التفكير بطريقة خلاقة.
- العمل بروح الفريق.
- العمل بجدارة وإخلاص.
- الابتعاد عن هاجس النجاح الشخصي.

- الموضوعية وعدم شخصنة الأمور.
 - استغلال الكفاءات الفردية.
 - إبداء الالتزام.
 - البحث عن التحسينات باستمرار.
 - التشجيع باستمرار.
 - توفير التوجيهات.
 - شحن المعنويات.
 - تحديد الأهداف.
 - تفويض الصلاحيات.
 - نقل الأمور (للقيادة) بدقة وأمانة.
 - المصداقية، واحترام الآخرين.
- وبطبيعة الحال، فمهما كانت طبيعة عملك، وفي أي مجال، فإن تم تكليفك أو تطوعت لحل مشكلة ما، فإن أحد الأمور التي ستقوم بها في بداية عملك هي الدعوة لاجتماع، ودون إحراج لك، أو انتقاص من قدراتك، فهل تعرف كيف تدير اجتماعاً ناجحاً؟
- وهل تعرف كيف تتعامل مع المسؤول عنك: رئيسك، مديرك، قائدك؟

سأحاول هنا أن أجعل الإجابة عن السؤالين جزءاً من تطوير المهارات
التفاوضية، وكيفية استغلال ذلك لتحقيق النجاح فيما يوكل إليك، أو ما قد تتحمله
من مسؤوليات في المستقبل، حتى يكون ذلك بمثابة تمرين.

الجزء الأول

إدارة الاجتماع

لنبدأ بالإجابة عن السؤال الأول: كيف تدير اجتماعاً ناجحاً؟.

مهما كان نوع المسألة التي قد تتعامل معها، فأنت بحاجة إلى عقد اجتماعات مع مكونات هذه المسألة، إما على مستوى ثنائي، أو على مستوى ثلاثي، أو على مستوى عدة أشخاص، وقد يكون في بعض الأحيان اجتماعاً لعشرات بل مئات الأشخاص.

قد يكون هذا الاجتماع لمرة واحدة، أو قد يكون الاجتماع اليومي في المدرسة أو النادي أو الشركة، أو الاجتماع الأسبوعي، أو الشهري لمجلس الإدارة، أو لمجلس الوزراء، أو للمجلس البلدي، وقد يكون اجتماع قمة بين عدد من الدول، أو لممثلي منظمات دولية أو إقليمية. لكن الاجتماعات يجب ألا تكون مجرد روتين. وإذا ما ألقينا نظرة فاحصة فإننا سنجد معظم الاجتماعات تنتم لمجرد الروتين أو لمجرد القول: إننا سن عقد اجتماعاً، وتكون غاية بحد ذاتها وليست وسيلة.

وفي بعض الأحيان نقول: إن اجتماعنا مُنْعَد بصورة دائمة؛ وذلك لإضفاء الأهمية على ما نقوم به، والاجتماع يجب ألا يعقد لمجرد نقل المعلومات، وإعطاء التقارير، فالمعلومات يجب ألا تتجه باتجاه واحد، ويجب أن تكون مُتبادلة في أي اجتماع. إنك تستطيع اليوم أن تُعطي التقارير عبر الانترنت (E-Mail). أو عبر الفاكس. أو حتى عبر المُكالمة الهاتفية، أو التقارير التي قد توزع.

فالا اجتماع يجب أن يكون له هدف مُحدد بنتائج، ويجب ألا يكون هدفاً بحد ذاته، وإذا ما حددت هدفاً أو أهداف الاجتماع، فعليك أن تُحدد من تدعو إلى الاجتماع بدقة وعناية، وليس لمجرد المُجاملة، أو رفع العتب، أو الخوف من الانتقادات. فالأشخاص الذين سيتم دعوتهم يجب أن يكون ثمة سبب وجيه لوجودهم في الاجتماع، كدعوتهم للعمل على مشروع بشكل مُباشر، خبراء، أو لهم علاقة غير مُباشرة، أو أصحاب شأن فيما يتعلق بالنتائج المرجوة من الاجتماع.

إذا ما قررت الدعوة لاجتماع فعليك:

١. تحديد الأهداف، وتوزيع جدول أعمال:

وعليك - أولاً - أن تخلق تركيبة أو أرضية قوية للا اجتماع، ابدأ الاجتماع بكلام مختصر ومحدد عن دوافع الاجتماع، وما تريده من نتائج، فهذا سيُحقق الغاية من شحذ همم الذين يُشاركون في الاجتماع، ويجعلهم يركزون تفكيرهم على تحقيق الهدف، وإن خرج أي منهم عن الموضوع تستطيع أنت، أو غيرك التنبيه إلى هذا الأمر.

وقبل الاجتماع احرص أن يكون كل شخص مدعو قد حصل على جدول أعمال (يجب أن يُرفق بالدعوة)، ولا تستخدم الجمل الطويلة في جدول الأعمال، ورتب المواضيع بعناوينها. وإن كان بالإمكان أن تُحدد الشخص الذي سوف يتحدث في كل نقطة من نقاط جدول الأعمال، فهذا سيكون أمراً مُساعداً.

وإذا ما أرسلت الدعوة مرفقة بجدول أعمال الاجتماع قبل يومين من موعد الاجتماع، فبإمكانك أن تحصل على ردود واقتراحات قد تُضمن بعضها بجدول الأعمال، تحت بند ما يستجد من أعمال، وبالتالي تكسب تأييد أصحاب الاقتراحات بدلاً من إضاعة الوقت في الاجتماع.

وتذكر من خلال جدول الأعمال أنك تحاول تحديد اتجاه الاجتماع لتحقيق الأهداف، وليس مجرد إعلام المشاركين بما تنوي طرحه، وإذا كان الاجتماع لمساهمين (أي عدد كبير)، فهذا سيختلف عن اجتماع مجلس إدارة، أو اجتماع اللجنة لتحضير لمفاوضات، أو لجنة خبراء حول موضوع مُحدد. فطبيعة الاجتماع وعدد المدعوين سيحددان كيفية إدارة الاجتماع.

ويجب أن تحرص على تحديد وقت الاجتماع إذا ما استخدمت رقم (٥٥ دقيقة) كتوقيت لمدة الاجتماع، فهذا سيكون أفضل من رقم (٦٠ دقيقة)؛ إذ سيعطي انطباعاً بالجدية، ويمدّ تمسكك بجدول الأعمال، وبالحرص على الإنجاز بأسرع وقت مُمكن.

وباستطاعتك أن تطلب من كل مجموعة تحضر الاجتماع أن تختار شخصاً للحديث عنها ولمدة زمنية مُحددة، وإذا كان جدول الأعمال يتعلق بقضايا تخصص، فيجب عليك أن تحدد شخصاً خبيراً أو صاحب اختصاص للحديث فيما يتعلق باختصاصه، وإذا فتح باب النقاش عليك أن تُحدد فترة زمنية وجيزة لكل متحدث لا يسمح له بتجاوزها (دقيقة، أو دقيقتان لكل متحدث).

٢. صلاحيات لكل من يحضر الاجتماع:

تستطيع أن تجعل الاجتماع ناجحاً، إذا ما قمت بتحديد صلاحيات الحاضرين أو عدد منهم، اطلب من الحضور اختيار شخص للقيام بالآتي:

- أ. أخذ الملاحظات.
- ب. تسجيل أسماء من يرغبون بالحديث.
- ج. تدوين الأفكار التي تُطرح في الاجتماع ونسبتها إلى أصحابها، خاصة في اجتماعات العصف الفكري .
- د. مدقق لتوقيت الاجتماع: شخص يُكلف بتحديد وقت كل من يتحدث، والمدة الزمنية لكل نقطة على جدول الأعمال، ويُذكر بمرور الوقت. ويفضل ان يقوم بذلك رئيس الجلسة.
- هـ. غير ذلك من صلاحيات.

٣. عليك قيادة الاجتماع بكفاءة عالية:

إن الاجتماعات الجيدة هي - عادة - انعكاس للقيادة الجيدة، فاحرص على التأكيد بأنك مُصمم على المضي قدماً في احترام المواعيد، والسعي لتحقيق النتائج المرجوة، وذكّر الجميع بهدف الاجتماع، وأنتك ستُحافظ على دقة الوقت، وأنتك لا تريد التكرار أو الإطالة أو المحاضرات. وبالتالي، عليك ألا تطيل أو تكرر، أو

تُعطي مواعظ ومحاضرات، وكن محترفاً تحظى باحترام الآخرين وثقتهم، وبالتالي مساعدتهم.

وإذا ما طلبت إلى أشخاص أن يقدموا تقارير عما كلفتهم به واعتذروا، وقالوا إنهم لم يتمكنوا من التحضير لأسباب خارجة عن إرادتهم، ننصحك أن ترفع الجلسة فوراً، وتحدد موعداً لاجتماع آخر، وبذلك تؤكد قيادتك، وتبدي حرصك على عدم إضاعة الوقت، ورغبتك في التوصل إلى النتائج، وتعطي رسالة للجميع بأن من يُكلف بمهمة، فإنه لا يقوم بعمل اختياري بل إجباري.

احرص على أن تبدأ الاجتماع في موعده، وأن تنتهي في موعده، ولا تستخدم الذرائع للذين يتأخرون عن الاجتماع، وعلى الجميع أن يعرفوا أن الاجتماع سيبدأ في الموعد المحدد، سواء حضر شخص ما أو تأخر.

ولكن ماذا لو كان من يتأخر عن الاجتماع شخص أعلى منك مرتبة، وحضوره في الاجتماع ضروري لتمرير قرارات مُحددة؟ احرص على أن تعرف أين سيكون هذا الشخص قبل الاجتماع، ولو تطلب الأمر أن تكون أنت هناك - أيضاً - لتذهباً معاً إلى الاجتماع.

لا تدع النقاش يخرج عن الموضوع المحدد، فذلك سيكون كخروج القطار عن الخط، إذ يترتب على هذا الخروج آثار غير مرغوب فيها، وتحدث بلباقة، وذكر من يخرج عن الموضوع، حرصاً على وقته، وعلى الموضوع.

٤. الاجتماعات اليومية:

لبعض الشركات اجتماعات يومية، وللصحف اجتماعات يومية، وفي الوزارات قد تكون هناك اجتماعات يومية، وعلى مستوى رأس الهرم في الدول هناك اجتماعات يومية للقادة مع مستشارين خاصين، كرئيس الديوان، أو رئيس مجلس الأمن القومي، أو رئيس جهاز المخابرات، أو وزراء الخارجية والمالية وغيرهم، إما على انفراد أو ضمن اجتماع مُشترك.

وفي هذه الاجتماعات يجب أن تحرص ألا تصبح هذه الاجتماعات روتينية، واحرص أن تكون النقاط التي سوف تطرحها محددة ومختصرة، وقم بتقديمها بشكل شفوي ومختصر على شكل نقاط، ثم قدمها مكتوبة بعد ذلك، ومهد خلالها لما تريده من مسائل تحتاج إلى توقيع رأس الهرم عليها، واحرص أن تكون جاهزة ومدققة من كافة الجهات المعنية وذات العلاقة بالقرار.

٥. اجعل الاجتماع مجمعا للعقول:

احرص على أن تحصل من الجميع على مُداخلات بناءة وأفكار خلاقة وأمينية وصادقة ودون مجاملات، والخلاف في الرأي يجب أن يكون صحياً، وأن يوظف لغرض تحقيق الأفضل، ويجب ألا يشعر أي شخص بالخوف أو التردد من طرح ما يريد من أفكار.

وإذا كنت في حضرة رئيسك - حتى وإن كان رأس الهرم السياسي في بلدك - وشعرت أن عليك مخالفته الرأي، فافعل ذلك بالقول: إنك تُدرك أنه ليس من

الحكمة طرح رأي مخالف لصانع القرار، ولكن حرصاً منك على تمكين صانع القرار من معرفة كل ما يلزمه، فإمكانك القول: "أنا لستُ صانعاً للقرار، أنا أحاول تحليل الذرة إلى عناصرها الأولى من خلال طرح الآراء المختلفة، وصانع القرار يختار إذا ما كان يريد قنبلة ذرية أو محطة لتحلية مياه البحر، فهو صانع القرار".

حتى وإن عرفت ما يريده صانع القرار من نتائج الاجتماع، احرص كل الحرص على ألا تبدو كبيغاء تُردد ما يريده صانع القرار، أو أن ترى الأمور بعينيه، وتحدث بلسانه، وتسمع بأذنيه، فهناك الكثير ممن سيقومون بذلك دون تردد؛ رغبة منهم في استرضاء صانع القرار.

احرص على أن تكون ممن يحتاجهم صناع القرار، وليس ممن يبدون الاستعداد للقيام بكل ما يُطلب منهم لمجرد استرضاء صناع القرار؛ فصناع القرار في نهاية المطاف يتخذون قرارات تتعلق بمصير شعوبهم، وهم يدركون ذلك، ويريدون حولهم من يُساعدهم على القيام بذلك بأفضل وجه.

٦. اطرح الأسئلة التي تفتح الأبواب:

إذا ما شعرت أن هناك من لا يتحدث في الاجتماع، احرص على أن تتوجه إليهم بأسمائهم وسؤالهم عن أمور في تخصصهم، أو القول: "أكرم – أنت تعرف الكثير عما تحدث عنه ياسر، فهل لك أن تقدم لنا اقتراحاتك بهذا الشأن؟". تستطيع أن تقول لمن تشعر أنه مصمم على رأي طرحه وأعاده أكثر من مرة: "حنا، قدم موقفه بوضوح، فهل لأحد منكم رأي آخر؟ هل هناك ما يجب إضافته

للموضوع؟". أنت تريد من خلال هذه الأسئلة وغيرها أن تجد إجماعاً أو أغلبية للقرارات التي تريد، فعليك أن تشعر من حضر الاجتماع أنه قدم رأيه بحرية، وأن صياغة القرارات تعتمد على ما تم طرحه في الاجتماع، وبإمكانك القول دائماً: " على أساس ما طرحه نبيل، واستناداً للفكرة التي قدمها سلام، ووفقاً لتحليل حسن، والتي أيدھا تيسير، وثنى عليها محمود، فإن صيغة القرار تكون على النحو الآتي:..

٧. كيف تقول ما تريد؟

مرة أخرى، تذكر ما قلناه سلفاً حول الأسلوب، وكيفية طرح ما تريد؟ فما نقوله يُشكل ١٠% من النقاش، وال ٩٠% الأخرى هي كيف نقول ما نريد؟. تذكر أن لغة الجسد والتواصل النظري تُشكل حيزاً لا بأس به فيما نقول وكيف نقول؟.

فعندما يتحدث شخص في الاجتماع فإن نظره سيتجه - عادة - إلى رئيس الجلسة، وعلى رئيس الجلسة في هذه الحالة ألا يُكرس نظره بشكل مُطلق إلى المتحدث، بل أن يوزع نظراته على الجميع؛ لأنه يريد من المتحدث أن ينظر إلى الجميع وهو يتحدث، وكأنه يتحدث مع كل فرد فيهم، وليس إلى رئيس الجلسة فقط.

٨. الاجتماع بتلاوة النتائج:

احرص على أن يترك الجميع الاجتماع وهم يعرفون النتائج، ويعرفون الخطوات التالية. وأنه الاجتماع بتلاوة القرارات، وما هي الخطوات اللاحقة

الواجب اتباعها؟. وما هو مطلوب من الأشخاص الذين كلفوا بمهام تنفيذ النتائج. ومن ذلك عليهم طرح ما سيتم إنجازه في الاجتماع القادم، أو تقديم تقارير للرئيس أو المدير أو المنسق بشكل دوري.

وفي نهاية الاجتماع احرص على أن تنتهيه قائلاً: "أشكركم على هذا الاجتماع الناجح، وأمل أن يكون الجميع قد عبر عما يريد، وطرح ما يريده من أفكار، وإن شعر أحدكم أن الاجتماع لم يكن مفيداً فيستطيع الحديث إليّ لوضع الأفكار التي يريد على جدول أعمال الاجتماع القادم؟.

٩. أرسل ملخص الاجتماع للذين شاركوا فيه:

احرص على أن ترسل ملخصاً، ليس بالضرورة محضراً كاملاً للاجتماع، ولكن مجر ملخص للقرارات، واطلب من الجميع قراءته، وإضافة ما يريدون أو حذفه قبل أن تطرحه للإقرار والتصديق في الاجتماع القادم، وبذلك تكون قد طرحت كتابة القرارات وما يجب أن يقوم به كل شخص كلف بمهام.

الجزء الثاني

العلاقة مع المسؤول

الإجابة عن السؤال الثاني: كيف تتعامل مع المسؤول عنك أو مديرك، رئيسك أو قائدك؟.

مما لا شك فيه أن نجاحك وتقدمك بالمهنة التي تقوم بها تعتمد على كفاءتك وأدائك. فهل هذا كل شيء للحصول على ترقية أو علاوة؟. هذا جزء أساس لا يُنكره أحد، لكن الوجه الآخر للأمر يتمثل بكيفية تعاملك مع رئيسك، أو مديرك أو المسؤول عنك فإذا كان مديرك لا يعرف بوجودك، فكيف يمكنه أن يكلفك بمهام من شأن النجاح في إنجازها أن يحقق لك التقدم المطلوب؟. وبالتالي يجب أن يعرف المسؤول عنك أو مدير المؤسسة، أو رئيس العمل ما تقوم به وكيف تقوم به.

إنك لن تستطيع شراء الاحترام مهما حاولت، وبالتالي فإن الحصول على احترام الآخرين يعتمد إلى حد بعيد على سلوكك وأخلاقك واحترامك لذاتك ومصادقتك وكفاءتك، ونبلك وتسامحك.

وسنحاول هنا تقديم بعض الأسس لكيفية التعامل مع الرئيس أو المدير أو القائد:

١. احرص على أن يعرف المسؤول عنك أنك تستطيع القيام بالمهام الموكلة إليك على أحسن وجه، وذلك على أساس مهنتك العالية وكفاءتك.

فالخوف الأساسي لكل مسؤول هو عدم قدرة من يعملون لديهم على القيام بما يوكل إليهم من مهام. وفي كثير من الأحيان يلجأ المسؤول إلى طرح أسئلة على الموظف في مجال تخصصه بشكل عفوي وغير منظم، فإن كانت الإجابات محددة وواضحة فإنها ستُعطي المسؤول الشعور بالرضا، وإن كانت إجاباتك مترددة وغير محددة وغير واضحة، فإن المدير سيصل إلى استنتاج بأن تعيينك تم عن طريق الوساطة.

لا تدخل إلى مكتب المسؤول عنك، دون تحضير نفسك. وهنا نذكرك بما تحدثنا عنه سابقاً من ضرورة التحضير الجيد، وتجهيز النفس لكل الأسئلة التي يُمكن أن يطرحها المسؤول.

٢. ما الذي يتوقعه المسؤول منك؟

أ. المصادقية:

إذا أردت الحصول على ثقة المسؤول فيجب أن تتمتع بمصادقية عالية عنده، من خلال تعاملك الصادق والأمين والواضح، فلا حاجة لأنصاف الحقائق أو الأعذار، إذا ما قمت بتنفيذ مسألة كُلفت بها على أحسن وجه، فالنتائج ستحدث عن ذلك. وإن لم تُنفذ المهمة، فإن النتائج ستحدث عن ذلك أيضاً.

وفي هذه الحالة ليس من الضروري أن تلجأ إلى طرح أنصاف الحقائق أو طرح الحجج والمبررات، أو إلقاء اللوم على الآخرين، وتستطيع القول إنك لم تنجز المهمة بعد، وإنك لن تدخل في الأسباب، ولكنك ستسعى لتنفيذ المهمة على أحسن وجه، وبأسرع وقت ممكن.

هذه الطريقة في التعامل ستترك انطباعاً لدى المسؤول أنك إنسان جاد، وصادق، وصريح، وتضع الأمور في نصابها الصحيح. وأنتك - أيضاً - على استعداد لتحمل مسؤولياتك بشكل تام.

ب. الاحتراف:

إن المسؤول يُقدر عالياً الأشخاص الذين يتمتعون بجدية وحرفية عندما ينفذون مهامهم ويقومون بذلك بدقة.

ج. الكرامة واحترام الذات:

عليك أن تحمل هذه الصفات وأن تأخذ موقفاً، حتى وإن كان لا يُعبر عن موقف المسؤول، بطبيعة الحال، ليس لمجرد الاختلاف، وإنما عندما تعتقد أن موقفك أفضل وأسلم للمصلحة العامة.

د. الاهتمام:

يقدر المسؤول العلاقات مع العاملين الذين يهتمون به وبمصالحة، والذين يقدمون الحلول للمشاكل بدلاً من الشكوى.

هـ. المعرفة:

المسؤول بحاجة إلى أشخاص يعرفون ما يقومون به، ولديهم معرفة علمية وخبرة في مجال عملهم.

٣. احرص على أن يعرف المسؤول أهميتك:

عندما تعمل بجد وكد وإخلاص، فمن المنطقي أن تعتقد أن المسؤول عنك يعرف جهدك. ولكن عليك أن تتذكر - حتى وإن كنت مُكلفاً للقيام بمهمة مباشرة من المسؤول - إن تراكم الأعمال والانشغالات والتداخلات في عمله، قد تقود إلى وضع ما تقوم به على الرف، أو أنك قد تستمر في محاولة تحقيق أهداف لم تعد على رأس أولويات المسؤول.

وتذكر أن عليك أن تجد الوسيلة المناسبة لإطلاع المسؤول على إنجازاتك، وللقيام بذلك ابتعد عن المُبالغة أو السرد الطويل، وكن مختصراً، واذكر ما قمت به بتواضع، وفي الوقت نفسه وضح أهمية ما قمت به في مجمل الأعمال. واحرص ألا تُكرر نفسك، أو تعيد ما قلته سابقاً إلا في مجال الربط التكاملي مع ما تحاول إنجازه.

٤. التأثير على المسؤول:

إن لم تستطع القيام بعرض إنجازاتك بطريقة مباشرة على المسؤول، حاول أن تجد من يقوم بذلك من أصحاب التأثير على المسؤول، فأنت جزء من مجموعة أكبر، ومهما كانت علاقاتك بالمسؤول، فهو لن يتأثر فقط بما سوف يسمعه منك،

ولكنه سيسمع من الآخرين وسيؤثر ذلك في قراراته، فما يقوله هؤلاء للمسؤول بشكل مباشر أو غير مباشر، بطريقة جدية أو عبر المزاح سيؤثر فيه.

لا تنس أن الكثير من الذين يعملون معك قد يحاولون المس بمكانتك أو بما تقوم به عبر الثرثرة، أو تصدير الخوف والهواجس للمسؤول عن تصرفاتك، أو عما قلته، أو كيفية تصرفك، وعلاقاتك مع الآخرين وأثر ذلك على عملك.

اعمل دائماً على قاعدة أنك إن لم تتمكن من إقناع هؤلاء من مدحك أمام المسؤول، فعليك أن تجد طريقة تمنعهم من ذمك أمامه.

فكر بالأشخاص الذين يعملون معك، ومقدار تأثيرهم على المسؤول وعلى صناعة القرار، وحاول أن تكون على علاقات جيدة معهم، وبين لهم أن ما تقوم به سيعود بالنفع عليهم جميعاً.

لكن مهما حاولت في هذا المجال، فقد لا تنجح؛ لأن هناك من الناس من سيحاول إيذاء كل من يعتقد أنهم يتفوقون عليه بعملهم وعلمهم، وعلى أي حال، فإذا كان المسؤول من النوع الذي يفكر بأذنيه وليس بعقله، فهذه مشكلة كبيرة قد لا يكون لها حل.

الإيقاع بالذين يعملون بجد وكفاءة والدس عليهم، والتأمر من حولهم، كانت وما زالت تُمارس في كل الأماكن التي يعمل فيها شخصان أو أكثر.

وإذا ما كان المسؤول من النوع الذي يتخذ قراراته بناءً على ثقافة سمعية؛ أي ما يسمع من تحريض أو أحقاد، فاحرص على أن تبحث عن عمل آخر، مهما كان

الثلث. ففي نهاية المطاف فإن هذا النوع من المسؤولين سيقود مكان العمل إلى التراجع والتخلف والانهيار، والنصيحة للكفاءات هي الخروج السريع من مثل هذه الأماكن، وعدم العمل مع مثل هؤلاء المسؤولين.

٥. اعرف كل شيء عن المسؤول:

اعمل دائماً على أن توفر للمسؤول الحلول التي يريدها، وأن تحقق ما يطلبه، وحاول أن يكون توقيتك جيداً، وإذا ما طلب منك تنفيذ أمر ما، فحاول تنفيذه بالسرعة الممكنة وبإتقان، ومن الأفضل أن يعرف المسؤول أنك أنجزت العمل وبدقة من خلال مشاهدته، وإن لم يكن بإمكانه المشاهدة، فاحرص أن يصله خبر الإنجاز إما بشكل مباشر، أو عن طريق إيصال معلومة مكتوبة أو شفوية، عبر من تثق بهم.

٦. شارك المسؤول اهتماماته:

حاول أن تكون جزءاً من اهتمامات المسؤول، وعليك أن تتعرف إليه بوصفه إنساناً، وليس - فقط - بوصفه مسؤولاً. قد يكون لديه اهتمامات بالرياضة أو الشعر أو التاريخ أو الأفلام أو غير ذلك، فعبر هذه الاهتمامات تستطيع أن تعرف المسؤول إنساناً، وتجعله يتعرف إليك بوصفك إنساناً أو شخصاً له مخاوفه وآماله وطموحاته وأهدافه، إنساناً يهتم بعائلته ومستقبله، ويشاركك في اهتماماتك خارج إطار هموم العمل وبيئته وأجوائه.

وإذا كنت صاحب كفاءة عالية، وتملك القدرة على المشاركة في اهتمامات أخرى فهذا سيعني بناء علاقات جيدة، فتذكر بأن محبة الآخرين واحترامهم لك لا تأتي عبر الصدفة أو التوصية، بل عبر السلوك والنوايا، وعبر الاهتمامات الشخصية تستطيع أن تصل إلى أمور تجعلك تحترم وتحب شخصاً ما، وهو بالتالي سيقوم بالتعرف إليك عن قرب، وببذلك الاحترام والمحبة.

٧. بناء علاقات متينة:

احرص على بناء علاقات متينة ليس - فقط - مع المسؤول عنك، بل مع جميع من يعملون معك. وفي العادة ستحاول بناء علاقات مع من هم أعلى منك مرتبة، لكن تذكر أن بناء العلاقات مع زملائك أو من هم دونك مستوى أمر مهم للغاية، والسياسة الناجحة تبدأ من العلاقات، وأنت ستكون بحاجة إلى دعم زملائك، وتذكر أن ٩٠% من الناس يقابلون المعروف بالمعروف، وأن ٩٠% من الناس يردون الإساءة بالإساءة. وفي محاولتك لبناء العلاقات حاول خلق التحالفات التي من شأنها خدمة مصالحك في الوصول إلى المسؤول عنك، وهناك مجموع من النصائح سنقدمها لك في محاولتك بناء العلاقات والتحالفات:

أ. استمع دون مقاطعة، وإن كان زميلك تحدث عن موضوع أو مسألة تهمة شخصياً. فالاستماع يعكس الاحترام، وكل منا يحب أن يتعامل معه الناس باحترام، والاستماع يُعطيكَ فرصة للتفكير بكيفية الرد على ما تسمعه أو ما قد يسألك عنه.

ب. أبداً احتراماً لوجهة النظر الأخرى حتى لو كانت مخالفة لك، وبذلك تعكس الاحترام للآخرين ولتجاربهم ولآرائهم؛ لأن رفضك أو استهانتك أو استخفافك بآراء الآخرين، سيؤدي حتماً إلى تصدع العلاقة معهم، مما سيخلق أجواءً عدائية، وسيتهمك هذا الزميل، ويأخذ انطباعاً بأنك مغرور، ومعتز برأيك، ولا تأبه بآراء الغير.

ج. اعرض مساعدتك على الآخرين، وتبرع بتقديم النصيحة والمساعدة للآخرين، كالقول لزميل جديد انضم إليك في العمل: لا تستخدم الهاتف الجوال عند الحديث مع المسؤول لأنه يكره ذلك بشكل جدي، افعل ذلك دون تلميح بأنك تريد من هذا الإنسان رد المعروف.

د. قم بزيارة زملائك، في مكاتبهم. واطرح عليهم أسئلة في مجالاتهم، فهذا يمهّد الطريق لبناء العلاقات المتينة. ثم إن استطعت تبادل الزيارات معهم في البيوت فافعل. فبذلك ستتعرف إلى عائلاتهم وهم سيقومون بالشيء ذاته. فهذه أمور ستعزز العلاقات والتحالفات.

هـ. العمل بروح الجماعة: حاول أن تعمل مع الجميع، وأن يكون تحقيق الإنجازات لك ولهم. فالمشاركة أساسية، لأنك حتى وإن استطعت أن تنجز الأمور وحدك ودون مشاركة من يعملون معك، فهذا سيؤدي على إحداث شرخ في العلاقات.

و. عدم الإساءة للآخرين: تجنب الإساءة للآخرين، وإن كان عليك أن توجه انتقادات فافعل ذلك بطريقة ذكية وأسلوب لا يحول الخلافات إلى حيز

الشخصنة أو الإساءة المتعمدة، أو الانتقاص من فكر الآخرين وإنجازاتهم. وفي نهاية المطاف أنتم فريق عمل واحد، مهما كانت الأوضاع، ومهما تضاربت الآراء.

وإذا ما أخطأ زميل لك، أو لم يقم بالمهمة المنوطة به، حاول مساعدته، إما بتصحيح الخطأ أو التجاوز عنه، أو من خلال تقديم العون له لإنجاز مهمته. هذه الميزة تعتبر استثماراً جيداً في المستقبل، إذ إنك وفي يوم من الأيام سوف تجد نفسك في موقف تحتاج منه إلى مساعدة الآخرين. فإن كنت قد ساعدت زملاءك في لحظة حاجتهم، فهم في معظم الأوقات سيقومون بالشيء ذاته على أساس كرم ونبل.

ركز على نقاط القوة أكثر من تركيزك على نقاط الضعف، ولا تكن من الذين عناهم الرئيس الأمريكي فرانكلين روزفلت الذي كتب عن الباحثين عن السلبيات (Fault Finders).

ز. ضع ملاحظتك دائماً في إطار إيجابي: لا تكن من الأشخاص الذين يطرحون السلبيات على الدوام، وهذا يجب ألا يعني بأي حال من الأحوال ألا تطرح الإيجابيات والسلبيات؛ ولكن عليك القيام بذلك بعيداً عن الشخصنة أو في سياق يبدو للمسؤول وكأنك تُحاول - فقط - الإساءة للآخرين.

ح. ميكافيللي - الأمير (المسؤول): عندما تتحدث عن علاقتك بالمسؤول أو القائد الذي تعمل عنده، فلا يُمكننا بأي حال من الأحوال إلا أن نتطرق بحديثنا إلى

كتاب (الأمير – The Prince)، لنيقولا ميكافيللي^(١٢). عند الحديث عن (كتاب الأمير) فإن أول ما يتبادر إلى الأذهان هو عبارة (الغاية تُبرر الوسيلة)؛ ذلك لما يعتقد الناس بأنه تلخيص دقيق (لكتاب الأمير)، وفي ذلك ظلم كبير لميكافيللي ولأفكاره ونصائحه التي أسست بالفعل للواقعية السياسية. في حقيقة الأمر، فإنَّ الأمير بالنسبة لميكافيللي قد يكون المسؤول أو القائد بالنسبة لنا، وقد خصص ميكافيللي في بحثه حيزاً بعنوان (وزراء الأمير)^(١٣)، فهو يعتبر أن اختيار الوزراء من قبل الأمير مسألة بالغة الأهمية. ويرى ميكافيللي أنَّ الناس يُكونون انطباعهم عن الأمير المسؤول، وعن تفكيره وفكره، من رؤية هؤلاء الذين يعملون لديه. أو في حالة المسؤول في زماننا، فقد يكون هؤلاء من الوزراء أو من معاونيين في مجالات مختلفة. فإذا ما كان هؤلاء من الأكفاء والمخلصين يتأكد الناس من حكمة الأمير (المسؤول). أما إذا كان هؤلاء على النقيض من الكفاءة والإخلاص، فالناس ستأخذ فكرة سيئة عن الأمير نفسه (المسؤول).

فسوء الاختيار سيعني خطيئة بالنسبة للناس، ويصنف ميكافيللي العقول إلى ثلاثة أنواع:

(١٢) لغرض الإطلاع على تحليل دقيق للفكر السياسي قبل الأمير وبعده، انظر: الدكتور فاروق مسعد، (١٩٨٥). نيقولا ميكافيللي – الأمير. الفكر السياسي قبل الأمير وبعده. منشورات دار الأفاق الجديدة. بيروت.
(١٣) انظر نفس المصدر. ص. ١٨٠-١٨٢

أ. العقل الذي يُدرك الأمور دون الحاجة للعون والمُساعدة.

ب. العقل الذي يُدرك الأمور بمساعدة الآخرين وعونهم.

ج. العقل الذي لا يدرك الأمور بالمساعدة أو من دونها.

ويختصر ميكافيللي نصيحته للأمير (المسؤول) وتخص في الوقت نفسه من حوله من المُعاونين بالقول: "الطريقة التي تُمكن الأمير من معرفة وزيره واختباره، هي طريقة لا تخطئ أبداً". فعندما يُفكر الوزير بنفسه أكثر من تفكيره بالأمير (المسؤول)، وعندما يستهدف في جميع أعماله مصالحه الخاصة ومنافعه، فإن مثل هذا الإنسان لا يصلح أن يكون وزيراً (معاوناً) نافعاً، ولن يكون بالإمكان الاعتماد عليه. (تذكر ما أوردناه هنا عن التحضير، والخبرة والكفاءة والعمل الجماعي والابتعاد عن الشخصية).

ويعتبر ميكافيللي النفاق وباءً، على الأمير المسؤول تجنبه على الدوام، وبالتالي فإن على الأمير - حسب ما يستنتج ميكافيللي - أن يجعل الجميع يُدركون أنهم لن يُسيئوا إليه، إذا ما جابهوه بالحقيقة^(١٤).

ولكن إذا ما قام كل فرد بمجابهة الأمير (المسؤول) بما يعتقد أنه حقيقة فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى فقدان الاحترام، وهذا التخوف دفع ميكافيللي للتأكيد بأن على الأمير اختيار الحكماء - فقط - لمجلسه، وأن يسمح لهم بحرية الحديث ومجابهته

(١٤) المصدر نفسه. ص. ١٨٣.

١٦٨ / الحياة مفاوضات

صائب عريقات

بالحقائق، وذلك - فقط - ضمن المواضيع التي يسأل عنها الأمير (المسؤول) دون سواها.

والأمير (المسؤول) هو صانع القرار، وبالتالي فإن الاستعانة بميكافيللي لخدمة أهداف محاولتنا تحديد أفضل العلاقات مع المسؤول أو القائد تُعتبر حاجة ضرورية، وليس مجرد محاولة للدفع بميكافيللي إلى حلبة كتاب خصص كمقدمة للمفاوضات.

لقد خاض ميكافيللي في موضوع الأمير والوزراء، كذلك في مسألة الأمير وقادة الجيوش، فصنف قادة الجيوش إلى نوعين:

أ. القادة الأكفاء.

ب. القادة العجزة.

بعد هذا التصنيف حذر ميكافيللي الأمير (المسؤول) قائلاً: القادة الأكفاء يمكن الاعتماد عليهم، ولكن يجب عدم الاطمئنان إليهم؛ لأنهم يتطلعون على الدوام إلى تحقيق أمجادهم الشخصية، إما عن طريق استغلال مناصبهم لاضطهاد الآخرين، أو لاضطهاد الأمير واستغلاله. أما القادة العجزة فهم التذكرة إلى الدمار.

وقد يقول قائل: ما الجدوى من الجيوش إذا ما كانت نتيجة القادة الأقوياء هي الدمار من خلال الفساد والاضطهاد وعبادة الأمجاد الشخصية، والقادة الضعفاء سيؤدون بك إلى الهزيمة؟

أجاب ميكافيللي: "على الأمير (المسؤول) أن يتولى القيادة، وأن يستعين بمن يريد، فإذا ثبت العجز وعدم الكفاءة وجب استبدالهم، وإذا ثبتت الكفاءة والجدارة، فلا بد من تحديد سلطاتهم ضمن القانون".

أود الإضافة أن التجارب أثبتت، أنه لا يجوز بقاء قائد عسكري أو أمني في منصبه لأكثر من ثلاث سنوات، كما لا يجوز له التدخل في الشؤون الاقتصادية والسياسية. حتى بعد خروجه من الخدمة، فإن العديد من الدول الآن، تضع قيوداً لمشاركة القادة من العسكريين في الأحزاب السياسية والعمل السياسي، كأن تمر فترة زمنية أقلها سنة على خروجهم من الخدمة العسكرية قبل السماح لهم بممارسة العمل السياسي.

مرة أخرى تذكر بأن الاستعانة بميكافيللي أمر في غاية الأهمية، فالعلاقة بين القائد والوزراء، أو المسؤول، ومن يعملون عنده تُشكل الأساس لصناعة القرار الذي بدون تحديد ركائزه وأساسه لا يمكن الدخول في أية مفاوضات.

يتحدث ميكافيللي عن السخاء والبخل، ويطلب من الأمير أن يجد التوازن بينهما، ثم يتناول موضوع الحب والمهابة، وينصح ميكافيللي الأمير ويقول: "يجب أن يخافك الناس وأن يحبوك، وإذا كان من المستحيل الجمع بين الأمرين فإن من الأفضل أن يخافوك على أن يحبوك، ومع ذلك فإن على الأمير أن يفرض الخوف منه بطريقة يتجنب بوساطتها الكراهية إذا لم يضمن الحب" (١٥).

(١٥) المصدر نفسه. ص. ١٤٣.

١٧٠ / الحياة مفاوضات

صائب عريقات

ويضيف ميكافيللي نصيحة قيمة للأمير (المسؤول) بعدم سلب أو سرقة ممتلكات الناس وأموالهم. ويقول: "من السهل على الإنسان أن ينسى وفاة والده، ولكنه لا ينسى ضياع أمواله وممتلكاته" (١٦).

وأستطيع القول من تجربتي المتواضعة في الحياة: إن بإمكان أي إنسان أن يؤدي من يحب عشر مرات دون أن يفكر، ولكنه يفكر عشر مرات قبل أن يؤدي من يخاف.

وعلى صعيد الثواب والعقاب، أو الحب والكراهية، فإنني أتذكر وأنا أخوض غمار العمل السياسي مثلاً كانت تردده على مسامعي (احدى عماتي) كلما أخطأت: "من أمن العقاب أساء الأدب".

وحول الحكم وعلاقة الأمير (المسؤول) بالمعاونيين، ركز ميكافيللي على ضرورة خلق التوازنات في العلاقة، فهو يريد العقل والقوة، والخوف والمحبة، والسخاء والبخل، والثابت والمتغير، ويسعى للدمج بين صفات الأسد القوي والثعلب الماكر، ولعل توازن النقائص لمن يتقنه سيُشكل مدخلاً قوياً لتحقيق التقدم والنجاح في الحياة.

إن الحديث في العلاقة مع المسؤول أو القائد يمكن أن يستمر لفترة طويلة، وبالتأكيد سوف يستمر في المستقبل، وسوف تختلف معايير هذه العلاقة وقواعدها مع كل تغيير يطرأ على طبيعة المجتمع وطريقة الحكم. وقبل أن ننهي الحديث

(١٦) المصدر نفسه. ص ١٤٣.

حول هذه المسألة وجدت لزاماً علي أن أذكر ما قاله "توماس بين" عن الفرق بين المجتمع والحكومة: " المجتمع ينتج من احتياجاتنا بتوحيد عواطفنا، في حين تقوم الحكومة سلبياً بكبح رذائلنا، والمجتمع يُشكل للتواصل والحكومة تخلق الفروق. المجتمع راع، والحكومة تتولى العقاب. المجتمع نعمة، والحكومة شر ضروري. الهدف الحقيقي للحكومة هو الأمن (١٧).

إنني أنصح بقوة أن يقوم كل قارئ باقتناء نسخة من كتاب (الأمير) لميكافيلي ونسخة من كتاب (منطق العقل) لتوماس بين، وقراءتهما بدقة وتمعن وتفحص وبعقل يقارن بين ما كانت عليه الأمور حين صدر كتاب الأمير، وحين صدر كتاب منطق العقل، وبين واقعنا اليوم، وسيجد فروقاً واسعة في طبيعة الحياة وأنماطها، لكننا سنُفكر كثيراً بالطرق والوسائل التي يُفكر من خلالها الناس في تواصلهم وأحاديثهم وعلاقاتهم ومفاوضاتهم، فالهدف في كل الأزمان يتمثل في حماية المصالح.

(١٧) لمزيد مع المعلومات أنظر:

توماس بين. (١٩٩٩). منطق العقل. الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية. القاهرة. ترجمة د. أحمد أمين الجمل.

١٧٢ / الحياة مفاوضات

صائب عريقات

الفصل السادس

قواعد التدريب على المفاوضات

في شهر آب سنة ٢٠٠٧ نظمت دائرة شؤون المفاوضات في منظمة التحرير الفلسطينية ورشة عمل تحت عنوان: "Negotiations Training Work Shop" "ورشة عمل لتدريب المفاوضات". تحت إشراف البروفيسور جون ميري "John Murray" الذي يعمل مستشاراً لوحدة دعم المفاوضات التابعة لدائرة شؤون المفاوضات، والسيد تيري بارنيت "Terry Barnett"، أحد الذين أسسوا برنامج إدارة الأزمات، ومجموعة إدارة الأزمات المنبثقة عن "مشروع مفاوضات هارفرد"^(١٨).

وارتكز الهدف من ورشة العمل على ثلاثة عناوين:

١. القيادة (Leadership).
 ٢. المفاوضات (Negotiation).
 ٣. مهارات التواصل (Communication Skills).
- وسأحاول باختصار شديد تلخيص المواد التي تم استخدامها في ورشة العمل؛ وذلك نظراً لأهميتها؛ حيث أن ما قدم في ورشة العمل يُعتبر خلاصة لعقود طويلة من العمل في مراكز إدارة الأزمات، وحل الصراعات والتدريب للمفاوضات في الولايات المتحدة الأمريكية، بما في ذلك مشروع هارفرد للمفاوضات.

(١٨) حصلت على إذن من البروفيسور جون ميري والسيد تيري بارنيت لاستخدام كافة المواد والوسائل التي استخدمت في هذه الورشة وذلك للتدليل على كفاءة ومهارة قواعد التدريب للمهارات التفاوضية المستخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية.

الجزء الأول

العناصر السبعة

المادة الأولى:

في الكراس الذي تم توزيعه في ورشة العمل باللغة الإنجليزية كان عنوان المادة الأولى (العناصر السبعة) ^(١٩)، (The Seven Elements): وهي العناصر أو المكونات لأية مفاوضات كما حددها روجر فيشر، وقد مررنا بها سابقاً وسنكررها الآن:

١. المصالح (Interests):

تحت هذا العنوان يطرح روجر فيشر سؤالاً من شقين:

أ. هل فهمت الأطراف مصالحها بوضوح؟

ب. هل فهمت الأطراف أولويات وقيود بعضها بعضاً؟

أما جون ميرري وتيري بارنيت فطرحا تحت عنوان المصالح: "المصالح ليست مواقف، ومواقف الأطراف ليست مطالب، أن تحديد المواقف هو السبب وراء المطالب والحاجات، والاهتمامات والرغبات والآمال المخاوف، وكلما جاءت الاتفاقات مُلبية لمصالح الأطراف، كان الاتفاق أفضل ^(٢٠)."

(١٩) للمزيد من المعلومات أنظر:

Roger, Fisher. Elizabeth, Kopelman. Andrea, Schneider. (1996). Beyond Machiavelli: Tools for coping with conflict. Penguin group. New york. pp. 74-85.

(٢٠) المصدر نفسه.

١٧٤ / الحياة مفاوضات

صائب عريقات

٢. الخيارات (Options):

سؤالان يطرحهما روجر فيشر تحت هذا العنوان:

أ. هل تم إعداد ما يكفي من الخيارات؟

ب. هل عملية خلق الخيارات منفصلة عن عملية صناعة الالتزامات؟^(٢١)

أما جون ميري وتيري بارنيت، فقد أوردوا تحت عنوان الخيارات في كراسهما: "الخيارات هي المساحة الكاملة للإمكانات المتاحة للأطراف للتوصل إلى اتفاق، يمكن طرح الخيارات على مائدة المفاوضات، والاتفاقية ستكون أفضل إذا ما كانت نتاج ما هو أفضل لمجموعة من الخيارات. خاصة إذا ما استغلت كافة إمكانات المكاسب المشتركة للأطراف"^(٢٢).

٣. الشرعية (Legitimacy):

سؤالان - أيضاً - يطرحهما روجر فيشر تحت هذا العنوان:

أ. هل تم استخدام كافة السوابق وكافة المعايير الخارجية العادلة؟

ب. هل يمكن إيجاد المبادئ التي يمكن أن تكون مقنعة للطرف الآخر ولنا؟^(٢٣)

أما ميري وبارنيت، فقد كتبا تحت عنوان الشرعية: "الشرعية تشير إلى عدالة الاتفاق، وتبدي كافة الأطراف ارتياحها لاتفاق يكون مستنداً إلى معالم

(٢١) جون ميري، وتيري بارنيت. (٢٠٠٧). ورشة تدريب المفاوضات. كراس غير منشور. وزع في ورشة العمل التي عقدتها دائرة شؤون المفاوضات. رام الله. فلسطين.

(٢٢) روجر فيشر. مصدر سبق ذكره. ص ٧٥.

(٢٣) جون ميري، تيري بارنيت. مصدر سبق ذكره.

طريق خارجية، ومعايير ومبادئ خارج إرادة الأطراف، مثل هذه المعايير الخارجية العادلة ستشمل: القوانين، والأنظمة، والمعايير الصناعية والإجراءات المعمول بها مثل التبادلية والسوابق^(٢٤).

٤. العلاقة (Relation Ship):

ثلاثة أسئلة يطرحها روجر فيشر حول العلاقة:

- أ. ما هي إمكانية الأطراف للعمل معاً؟
- ب. هل هناك علاقة عمل بين المفاوضين من مختلف الأطراف؟
- ج. هل تهتم الأطراف بما فيه الكفاية لطبيعة العلاقات التي تريدها في المستقبل^(٢٥).

جون ميرري وتيري بارنيت يطرحان تحت عنوان العلاقة: "أهم المفاوضات هي التي تحدث بين أفراد أو مؤسسات جرى بينهم مفاوضات سابقاً، عموماً فإن علاقات العمل المستثنية بين الأفراد أو المؤسسات التي تقوم بالمفاوضات تؤهل كل الأطراف للتعامل مع الخلافات بطريقة خلاقة، أي انتقال (من مرحلة إلى أخرى) يجب أن يحسن إمكانية الأطراف للعمل بشكل مشترك"^(٢٦).

(٢٤) المصدر نفسه.

(٢٥) روجر فيشر. مصدر سبق ذكره. ص. ٧٥٠.

(٢٦) جون ميرري وتيري بارنيت. مصدر سبق ذكره.

١٧٦ / الحياة مفاوضات

٥. الاتصال (Communication):

سؤالان يطرحهما روجر فيشر مرة أخرى تحت عنوان الاتصال:

أ. هل طريقة اتصال الأطراف تُساعد أو تعطل قدرة الأطراف على التعامل بشكل بناء مع الصراع؟.

ب. هل الآليات المعمول بها لتحديد ما تم الاتفاق عليه تؤدي الغرض الذي أوجدت لتحقيقه؟ (٢٧)

أما ميرري وبارنيت فيوردان في كراسهما تحت عنوان الاتصال: "إن ماهية الاتصال في المفاوضات تعتمد على الفهم المشترك بين الجانبين، وعلى متانة العملية، في المستوى الممتاز من الاتصال تفهم الرسائل التي يرسلها طرف للطرف الآخر بدقة كبيرة، أي أن كل طرف يفهم الطرف الآخر حتى وإن اختلفا.

٦. الالتزام (Commitment):

يطرح فيشر ثلاثة أسئلة عند الحديث عن الالتزام:

أ. هل تم صياغة الالتزامات بدقة؟.

ب. هل يعرف كل طرف ما الذي يريد الطرف الآخر الموافقة عليه؟

ج. إذا ما قال الطرف الآخر نعم، فهل هناك وضوح حول يتوجب القيام به في صباح اليوم التالي؟.

(٢٧) روجر فيشر. مصدر سبق ذكره.

جون ميرى وتيرى بارنيت قالا تحت هذا العنوان:

"الالتزامات المكتوبة والشفوية هي عبارة عن كل ما سينفذه أو ما سيقوم به كل طرف، والالتزامات إما أن يكون قد تم تحديدها خلال المفاوضات، أو أن يكون قد تم الاتفاق عليها في نهاية المفاوضات. عموماً، فإن أفضل الاتفاقات هي تلك التي تُحدد الالتزامات بدقة ووضوح، بحيث تكون صياغتها واضحة وعملية ومفهومة بسهولة من كل الأطراف التي ستقوم بتنفيذها"^(٢٨).

٧. البدائل (Alternatives):

يطرح فيشر تحت هذا العنوان:

- أ. هل يفهم كل طرف أفضل بدائله في حال عدم التوصل إلى اتفاق؟.
- ب. هل النتائج السلبية المترتبة على عدم الاتفاق يمكن استخدامها لتقريب الأطراف بعضها من بعض؟^(٢٩).

جون ميرى وتيرى بارنيت يطرحان تحت هذا العنوان في كراسهما:

"البدائل هي المخارج المُمكنة لكل طرف في حال عدم التوصل إلى اتفاق، وعموماً، يجب على كل طرف عدم القبول باتفاق يكون أسوأ مما لديه من خيارات في حال عدم التوصل إلى اتفاق؟"^(٣٠).

(٢٨) جون ميرى وتيرى بارنيت. مصدر سبق ذكره.

(٢٩) روجر فيشر. مصدر سبق ذكره. ص. ٧٥.

(٣٠) جون ميرى وتيرى بارنيت. مصدر سبق ذكره.

الجزء الثاني

العنصر الأول في كراس جوي ميري وتيري بارنيت جاء تحت عنوان:

فرضية العمل – البدائل (Working Assumption – Alternatives):

تطوير أفضل البدائل لاتفاق يتم عبر المفاوضات يوفر لك الحماية من النتائج الضارة، ويُساعدك للتفاوض على اتفاق أفضل، ولفهم أفضل لا بد من تحديد عناصر فرضية العمل في المفاوضات على أساس البدائل:

١. المشكلة (Problem):

التوصل إلى اتفاق ستندم عليه لاحقاً، وعندئذ ستشعر أنه تم الضغط عليك لتوقيع الاتفاق، أو أنك ستتمنى لو أنك لم تتسرع بقبول العرض الذي قُدم إليك، ومن المؤسف أنك لم تتمكن من تحقيق اتفاق أفضل لمجرد أن الطرف الآخر بدا قوياً بالنسبة لك، وأنه عرض مواقفه بشكل مُقنع، وأنت تسرعت بالقبول.

ضع هذه الاعتبارات في فرضية عملك، وتذكر أن المفاوضات ليست حرباً ويجب ألا يُجبرك أي طرف على توقيع اتفاق، فأنت تتفاوض، ولا تقوم بتوقيع وثيقة استسلام، وتذكر دائماً "عدم التسرع وضرورة التريث".

٢. القضية (Cause):

المفاوضون عادة يقومون بالموافقة على أساس ما لديهم على الطاولة من تقييمات واحتمالات وإمكانات، وقد يطرحون عليك عرضاً ويهددون بالانسحاب من المفاوضات إن لم توافق.

المسألة الآن لها علاقة بالقضية التي أنت بصددتها، فهل الموافقة ستحل المشكلة؟ أم أنها ستؤدي إلى المزيد من التعقيدات؟ أم أن الموافقة ستؤجل الأزمة إلى حين؟ تذكر أن بإمكانك - أيضاً - التهديد بالانسحاب، أو حتى الانسحاب، كرد على تهديد من الطرف الآخر بالانسحاب.

وعليك أن تدرك تبعات الانسحاب، وتبعات الاستمرار، وتبعات الموافقة أو عدمها على ما جئت أساساً بهدف تحقيقه (القضية).

إن حكمك سيتطلب تقديراً دقيقاً للموقف، ولكافة مكونات القضية، وانعكاس القرار على كافة الأمور.

٣. الطريقة (Approach):

عليك أن تستخدم طريقة التحليل الدقيق لخياراتك وخياراتهم إن لم تتمكن من التوصل إلى اتفاق، واسأل نفسك: ما الذي سأقوم بعمله إذا ما فشلنا في التوصل إلى اتفاق؟ ما الذي سيقومون به إذا ما فشلنا في التوصل إلى اتفاق؟. عليك أن تُقارن بين نتائج الاتفاق وتبعاته المعروض عليك، وبين خياراتك خارج إطار الاتفاق، والطرف الآخر سيقدم خياراته (أفضل البدائل في حالة عدم التوصل إلى

اتفاق) - BATNA - وستجد أنه في حال اتخاذ قرارك النهائي بعدم الاتفاق فإنك ستطرح مصالحك بشكل حازم وقوي وواضح.

٤. اتجاهك أو دليلك (Guide Lines):

أ. حاول تحسين بدائلك في حال عدم التوصل إلى اتفاق، وضع كل ما لديك من طاقات وإمكانات لتحسين البدائل التي تملكها في حال عدم التوصل إلى اتفاق. فلا جدوى من اتفاق تكون بدائل عدم توقيعه بالنسبة لك أفضل من توقيعه.

ب. فكر بطرق لإضعاف بدائل الطرف الآخر في حال عدم التوصل إلى اتفاق، وهذا يتطلب قيامك بعملية تحليل دقيقة لبدائل الطرف الآخر. وبإمكانك الآن أن تذكرها لهم وتبين أن تقديرهم لم يستند إلى الدقة، ولكنك في هذه الحالة تُخاطر بتدمير العلاقات بينكما ولفترة طويلة.

ج. إذا ما كان لديك بدائل قوية في حال عدم التوصل إلى اتفاق، وكانت لديهم بدائل قوية أيضاً، فعليكما أن تُفكرا بجدية في جدوى المفاوضات ^(٣١).

لنُعْطِ مثلاً على ذلك (محمد وحسن: فاتورة المياه، فاتورة الكهرباء).

ورث محمد وحسن عن والديهما بيتاً مكوناً من شقتين في بلدتهما، للشقتين ساعة كهرباء واحدة، وساعة مياه واحدة. وقبل وفاته أوصى الأب أن تسجل ساعة المياه باسم محمد وساعة الكهرباء باسم حسن.

(٣١) جون ميرري وتيري بارنيت. مصدر سبق ذكره.

اتفق محمد وحسن قبل زواجهما ونظراً للتقارب في أسعار تكاليف المياه والكهرباء على أن يقوموا باقتسام تكلفة المياه والكهرباء بالتساوي بينهما.

في مطلع كل شهر كان الأخوان يجلسان ويجمعان قيمة فاتورة الكهرباء وفاتورة المياه ويقسمان المبلغ الإجمالي بينهما. مرت سنوات وتزوج الاثنان واستمرا في جمع قيمة الفاتورتين ثم اقتسام المبلغ الإجمالي.

ونتيجة لارتفاع أسعار الوقود اضطرت شركة الكهرباء إلى رفع أسعار الكهرباء بنسبة ٥٠%. وعندما جاء الوقت لاحتساب الحصة الشهرية لكل من محمد وحسن، قال محمد الذي سُجلت ساعة المياه باسمه لأخيه حسن: " ساعة الكهرباء مُسجلة باسمك، فهل من المعقول أن أدفع مثلك تماماً بعد ارتفاع الأسعار؟". فأجاب حسن: "ماذا لو ارتفعت أسعار المياه هل كنت سأطرح عليك السؤال نفسه؟". احتد النقاش بينهما، وخرجت الأمور عن السيطرة مما أدى إلى خروج حسن من الاجتماع غاضباً.

فكر محمد بما حدث واستنتج أن عدم دفع الفواتير في موعدها سيؤدي إلى فرض غرامات في المرحلة الأولى، ثم قطع المياه والكهرباء عن المنزل. لكنه قال لنفسه لا بد أن حسن سيفكر في الأمر ذاته، وقد يعود إلى رشده قبل أن تتأزم الأمور.

ثم استدرك مُفكراً، ماذا لو اعتقد حسن أنني فكرت بذلك، وربما يعتقد أنني سأبادر لقبول ما طرحه.

في الوقت نفسه كان حسن يُفكر - أيضاً - في الأمور نفسها، وفي عواقب المسألة، وآثار ما طرحه أخوه محمد حول وجوب أن يقوم بدفع حصة أكبر من فاتورة الكهرباء؛ لأنها مسجلة باسمه، علماً أنهما يستهلكان تقريباً الكمية نفسها من (الكيلو واط).

هناك أمور أخرى فكر بها محمد وحسن:

أ. أثر الخلاف بينهما على العلاقة بين عائلتيهما؟.

ب. كيف سينظر الجيران إلى هذا الخلاف؟.

ج. ماذا لو انتشر الخبر في كل أرجاء الحارة ومن ثم البلدة؟.

د. كيف سيؤثر ذلك عليهما في أماكن العمل؟.

هـ. كيف سيتصرف أولادهما في المدرسة مع زملائهم؟.

و. استغلال الآخرين - ممن يضمرون لهما الكراهية والسعي للفساد - الموقف.

الحسابات تنتشعب وتتوسع، فهناك الغرامة وقطع التيار الكهربائي والمياه في حالة عدم دفع الفاتورة، واستمرار الخلاف سيعني - أيضاً - المضارة بالعلاقات العائلية بينهما، وسيسيء إلى سمعتهما عند الجيران وأبناء الحارة وربما البلدة، وقد يكون للخلاف انعكاسات سلبية في أماكن العمل.

لاحظ كيف فكر حسن ومحمد بالآثار المترتبة على مواقفهما تجاه مصالحهما. فحسابات المصالح تأتي أولاً عند هذه النقطة، فكر محمد وحسن بخياراتهما، إما

استمرار الخلاف وعدم التراجع أي ما يُسمى بالعامية (ركوب الرأس)؛ لأن كل واحد منهما قد يعتقد أن التراجع سيعني الضعف.

في حالة استمرار الخلاف فإن الأضرار بمصالحهما ستكون كبيرة، وعلى هذا الأساس سيحاولان مُعاودة الاتصال، إما أن يقوم أحدهما بمعاودة الاتصال بالآخر، أو إرسال زوجة أحدهما لزوجة الآخر، أو إدخال طرف ثالث كقريب أو جار لهما، أو شخص صديق عزيز عليهما.

إنك تُدرك أن المرحلة الأولى هي التفكير في كيفية إعادة الاتصال؟

تفكير محمد وحسن بإعادة الاتصال جاء على أساس حسابات الضرر بمصالحهما؛ إذ أنهما أدركا أن استمرار الخلاف سيعني معادلة خسارتهما بشكل متكافئ (خسارة – خسارة). لاحظ كيف تمت الحسابات وفقاً للمصالح وليس المواقف، ولكن ماذا عن خياراتهما المتعلقة بكيفية حل المشكلة؟

١. التصالح وإبقاء الأوضاع بينهما على ما هي عليه، أي استمرار تقاسمهما للفاتورتين. (الخيار الأفضل لعدم التوصل إلى اتفاق) -BATNA-.

٢. بعد مُعاودة الاتصال قد يتفقان على تركيب ساعة جديدة للمياه باسم حسن، وساعة جديدة للكهرباء باسم محمد، لكن هذا الخيار يعني أن يدفعوا التكاليف الباهظة لشركة المياه وشركة الكهرباء.

٣. أن يتفقا على أن يدفع حسن فاتورة المياه في نهاية الشهر، وأن يدفع محمد فاتورة الكهرباء. وفي الشهر الثاني يدفع حسن فاتورة الكهرباء، في حين يدفع محمد فاتورة المياه، وهكذا في كل شهر.

٤. إذا ما كان هناك تفاوت كبير في الدخل الشهري بينهما، فقد يقوم الطرف الثالث باحتساب نسبة المشاركة في دفع الفواتير بينهما استناداً إلى نسبة الدخل لكل منهما.

٥. قد يتفقا على أن يقوم حسن بدفع فاتورة المياه وفاتورة الكهرباء مرة، على أن يدفعهما محمد في المرة القادمة وهكذا.

٦. قد يقوم الطرف الثالث بدراسة لاستهلاك شقتيهما من الكهرباء والمياه، وفقاً لما يملكان في الشقتين؛ أي عدد مكيفات الهواء والتدفئة، والثلاجات، والإضاءة الداخلية والخارجية، والغسالات، والنشافات، وعدد أفراد كل أسرة ونسبة ذلك لاستهلاك المياه والكهرباء، ثم يقوم الطرف الثالث بتحديد نسبة مشاركة كل منهما، خاصة إذا ما كانت أسرة أحدهما مكونة من تسعة أفراد، وأسرة الثاني مكونة من ثلاثة على سبيل المثال.

وبطبيعة الحال سيقوم حسن ومحمد بدراسة دقيقة لحسابات كل خيار، وسيصلان إلى نتيجة بأن بدائلهما خارج إطار أي اتفاق جديد أفضل من التوصل إلى اتفاق؛ أي أن المصالحة بينهما ستتم على أساس إبقاء الأوضاع على ما هي عليه.

حاولنا من خلال حسن ومحمد أن نُحدد:

١. المُشكلة (المواقف).
٢. الأضرار المُترتبة على استمرار الخلاف (المصالح).
٣. طرق إعادة الاتصالات.
٤. الخيارات لحل المُشكلة وإمكانية التوصل إلى اتفاق جديد.
٥. البدائل.

مصالحهما كانت أفضل منها في حالة التوصل إلى اتفاق جديد، أي البدائل كانت أفضل لهما دون الاتفاق، فاختارا إبقاء الأوضاع على ما هي عليه من خلال 'BATNA'.

الجزء الثالث

فرضية العمل (Working Assumption)

العنصر الثاني: المصالح (Interests)

الفرضية: ركز على المصالح وليس على المواقف؛ لأن ذلك سيزيد من فرصك للتوصل إلى اتفاق جيد. جون ميرري وتيري بارنيت يُحددان عناصر فرضية العمل وفقاً للمصالح :

١. المشكلة (Problem):

الناس يُركزون على المواقف وليس المصالح. في بداية المفاوضات يقوم كل طرف بتقديم الحلول التي يراها مناسبة، ويدافع كل طرف عن موقفه، ويهاجم مواقف الطرف الآخر.

والهدف من ذلك، يُكمن في الاعتقاد أن هذه الطريقة ستقود إلى الربح عبر التوصل إلى اتفاق يكون قريباً لمواقفنا.

حتى إن تمكنتم من ذلك، تذكروا بأن هذا النوع من الربح سيؤدي إلى تضرر بالعلاقة مع الطرف الآخر؛ لأن الاتفاق سيكون غير متوازن.

٢. القضية (Cause):

الناس يعتقدون أن المفاوضات عبارة عن معركة حول المواقف المختلفة، وفي الحقيقية المواقف تؤدي إلى صراعات حولها. شخصان يسعيان للزواج من الفتاة نفسها.

زميلان يسعيان عند مديرهما للحصول على رتبة أفضل، وهما في الوظيفة نفسها.

المفاوضات، في الأساس، ليست معركة حول المواقف، إذ أن معارك المواقف قد تكون مدخلاً للمفاوضات، أو السبب لإجراء مفاوضات.

حاجاتك، وتطلعاتك، وطموحاتك، ورغباتك ومخاوفك (مصالحك) وهي ما يدفعك للتفاوض، وهي أهم بكثير من المواقف.

٣. الطريقة (Approach):

ركز على المصالح وليس على المواقف، واعرف مصالحك، وحاول معرفة مصالح الطرف الآخر. واحصر العوامل المشتركة بين مصالحك ومصالحهم.

الشخصان اللذان يريدان الزواج من الفتاة نفسها قد يتفقان على سؤال الفتاة من تريد، فقد تُقرر أنها لا تريد أيّاً منهما، والزميلان في العمل قد يحتكمان للقوانين والأنظمة المعمول بها للحصول على الترقيات، ومن السهل أن تتضمن المصالح المشتركة في إطار صفقة من شأنها حل المشاكل الناتجة عن المواقف.

٤. الاتجاهات، الدليل (Guide Lines):

- أ. عندما تحضر، استخدم المصالح لتحليل الخيارات، وادرس اتجاهات تفكيرهم لكيفية حصولك على ما تريد حسب وجهة نظرهم.
- ادرس كيفية تلبية مطالبهم بشأن مصالحهم، وكيفية تحقيق رضاهم.
- ب. ركز النقاش على المصالح، وليس على المواقف، ولا ضير من نقاشها بوضوح.
- ج. استخدم كفاءتك بالقيادة وبادر بالحديث عن مصالحك دون تردد، وإذا لم تكن مستعداً للحديث بصراحة عن مخاوفك وتطلعاتك، ورغباتك، وطموحاتك (مصالحك) فكيف تتوقع منهم أن يتحدثوا عن مصالحهم؟.
- د. إذا استمروا في الحديث عن مواقفهم بعد حديثك عن مصالحك.
- اسألهم بصراحة: لماذا تقومون بذلك؟ وما هي النتيجة التي تسعى لتحقيقها؟.

الجزء الرابع

يطرح ميرى وبارنيت في كراسهما، فرضية العمل
Working Assumption حول الخيارات:

العنصر الثالث: الخيارات (Options):

فرضية العمل ذات العلاقة بالخيارات عندهما:

"طرح الخيارات التي تُحقق الكسب المتبادل ستؤدي إلى اتفاق أفضل
للجانبيين"^(٣٢).

١. المشكلة (Problem):

كيف يُنفذ الجانبان الاتفاق؟ إنك تفترض أنه لمجرد قبول الزميلين في العمل
الاحتكام للأنظمة والقوانين للحصول على الترقية، فإن المشكلة قد حُلّت، في
الحقيقة، إذا اعتقدت ذلك فإنك قد تزيد من التعقيدات.

عليك متابعة التنفيذ من خلال معرفة القوانين والأنظمة وكيفية الاحتكام إليها،
والاتفاق على ذلك.

٢. القضية (Cause):

في كثير من الأحيان يعتمد الناس الخيار الأول إذ هم يعتقدون عند سماعه أنه
جيد، وتراهم لا يهتمون في التفكير في خيارات أخرى أو حتى الاستماع لها.

(٣٢) المصدر السابق نفسه.

١٩٠ / الحياة مفاوضات

صائب عريقات

ويتردد الناس عادة في طرح خيارات جديدة؛ لأنهم يعتقدون أنها قد لا تكون جيدة، أو أنها قد تعكس سطحية تفكيرهم مما يُعرضهم للسخرية. استمع، وابحث دائماً عن أكبر قدر من الخيارات، فهذا سيساعد قضيتك بشكل كبير.

٣. الطريقة (Approach):

أ. حضر للمفاوضات بالتفكير بعدد من الخيارات، واحرص دائماً ألا تُغلق لائحة الخيارات، فيمكن أن تُفكر بطرق جديدة للحل وللخيارات أثناء المفاوضات. فكر بطرق لإيجاد حلول تؤمن للآخرين مصالحهم، وليس تلك التي تُعزز مواقفهم. تذكر أن محاولتك لتأمين مصالح الطرف الآخر الشرعية تُشكل طريقة لتأمين مصالحك، وإذا لم تؤمن مصالحهم من خلال طروحاتك، فلن يقولوا: (نعم).

ب. افصل عملية خلق الخيارات عن عملية صنع القرار.

وعندما تحضر للمفاوضات أو أثناء حدوثها اعقد اجتماعات للتفكير وللعصف الفكري، بعيداً عن اللوم أو الالتزام بموقف محدد، كأن تضع قاعدة للجلسة بعدم السماح بتوجيه اللوم أو طلب الالتزامات.

٤. الاتجاهات، الدليل (Guide Lines):

أ. شجع طرح الأفكار الخلاقة (Creative ideas).

ب. شجع طرح عدة خيارات.

ج. شجع طرح الأفكار وكيفية تطويرها.

د. طبيعة القوانين: حتى لو تتطلب ذلك تذكير الذين يُشاركون في جلسة للعصف الفكري بوضع يافطة على جدار الغرفة: (لا لوم، لا التزامات، لا اتهامات).

الجزء الخامس

فرضية العمل (Working Assumption)

العنصر الرابع: الشرعية (Legitimacy)

وأساس المعايير الشرعية سيكون أسهل وأسرع حلاً للمشاكل من معايير الإرادة الذاتية.

١. المشكلة (Problem):

هناك - دائماً - صراع بين الإرادة الذاتية لكل طرف، ويمكن أن يعتقد طرف ما لأنه يمتلك القوة أن بإمكانه فرض إرادته من خلال فرض اتفاق، لكن من الأفضل للطرف القوي أن يتوصل إلى اتفاق من خلال معايير الشرعية. أي أن يُبين للطرف الآخر أنه لا يُحاول فرض الحلول، أو حل المشكلة وفقاً لإرادته الذاتية، وإنما من خلال المعايير العادلة والملائمة، وعلى أساس لا علاقة له بإرادة هذا الطرف أو ذاك وقوتهما.

٢. القضية (Cause):

الناس يحبون أن يتم التعامل معهم بعدالة. الدول العظمى التي تُحاول التوصل إلى اتفاق لمنع انتشار الأسلحة النووية، والشركات العملاقة التي تُحاول التوصل إلى عقود شراء وتوزيع، ولا أحد يريد أن يتم التعامل معه بطريقة غير عادلة.

على المفاوض ألا يُفكر أن كل ما يطرحه عادل، وأن كل ما يطرحه الطرف الآخر غير عادل، وعليه، فلن يدخل أحد في مفاوضات لتحديد ما هو عادل وما هو غير عادل.

٣. الطريقة (Approach):

استخدم الشرعية بحزم وبمرونة، وتذكر أنها السيف والدرع. وبعد أن تُحدد عدداً من الخيارات للتعامل مع المشكلة، تذكر أن عليك أن تُحدد طريقة اختيارك من بينها.

المعيار: العدالة، والتوازن، أو قد تلجأ لطلب المساعدة من طرف حيادي. لا شك أنك ستستخدم معايير وسوابق اعتمد عليها سابقاً، كالقانون الدولي مثلاً، وفكرة اقتسام لتبادل الرئاسة على مجلس بلدي. يجب ألا يشعر طرف بأنه ظلم؛ لأن الطرف الآخر أقوى منه، والطريقة يجب أن تكون معايير الشرعية.

٤. الاتجاهات، الدليل (Guide Lines):

٥. السيف:

في التحضير، احرص على أن تطرح - بداية - المفاوضات على شكل أفكار، وستكون في الوقت نفسه على استعداد لطرحها أمام لجنة تحكيم محايدة.

إنك تُريد أن تبدأ المفاوضات بطرح أفكار سيُفكر الطرف الآخر فيها بشكل عميق.

٦. الدرع:

لا تخضع للضغط، وإذا ما حاول الطرف الآخر الضغط بطرق غير شرعية، وقبلت ما يريدون ووافقت عليه، فأنت ستُثبت لهم أن طريق الضغط هو أفضل الطرق للتعامل.

٧. اجعل من ركائز الشرعية إطاراً لكل مسألة، بدلاً من أن تقول لهم من البداية ما الذي تريدونه؟ قل لهم: إذا ما وافقت على تخفيض السعر ١٠% فهل ستوافقون؟

٨. كن حريصاً على دراسة منطقهم، وإذا ما أردت تغيير قاعدة المفاوضات من المواقف إلى الشرعية اسألهم: " ما هو الدافع لديكم وراء عرضكم؟ ولماذا تريدون أن يكون السعر الذي تقبلون به ١٠٠ دولار؟ وإذا ما كنتم في مكاني فهل ستقبلون بهذا السعر؟".

الجزء السادس

فرضية العمل (Working Assumption)

العُنصر الخامس: الالتزام (Commitment)

فرضية العمل: إنّ عدم الخوض في الالتزامات حول المضمون إلى نهاية العملية سيُمكنك من تحسين المفاوضات، وبالتالي التوصل إلى اتفاق أفضل.

١. المشكلة (Problem):

المفاوضون ينشغلون أثناء المفاوضات بالالتزامات.

كل طرف يتمسك بموقف ويتردد في اتخاذ القرارات، وكل طرف يطرح مواقف عالية السقف في بداية المفاوضات، اعتقاداً منه أن هذا يُمثل الطريقة المثلى لتفادي التنازلات.

والمُشكلة الناتجة عن ذلك ستؤدي إلى التساؤل: هل المفاوضات مُجدية؟

كل طرف سيُقدم المواقف التي يعتقد أنها ستُساعده في تصليب أرضيته التفاوضية، وهذا سيقود إلى إهمال البحث عن الأرضية المشتركة لصناعة الاتفاق الذي يأخذ بعين الاعتبار مصالح كل طرف.

٢. القضية (Cause):

المفاوضون يركزون على الالتزام كما قلنا؛ لأن الجميع يفترض أن هدف المفاوضات هو التوصل إلى الالتزامات.

وعليك الإدراك أن التركيز يجب أن يكون على نوعية الالتزام، ولا يمكن الحكم على النوعية في بداية المفاوضات، فهناك قضايا كثيرة ستُطرح، وستظهر مسائل جديدة تتطلب التزامات جديدة، والالتزامات السابقة لأوانها - في الغالب - لن تكون مناسبة.

٣. الطريقة (Approach):

فيما يتعلق بالمضمون حاول تأجيل الالتزامات إلى نهاية المفاوضات، والوقت المناسب لطرح الالتزامات هو عندما تكون المصالح قد فهمت بعمق من الجانبين، وعندما تحضر للاجتماع ادرس جيداً إن كانت الأطراف قد وصلت بالفعل إلى مرحلة الالتزامات.

٤. الاتجاهات – الدليل (Guide Lines):

على صعيد الالتزامات فكر بما يلي:

أ. وضح لكل أعضاء الفريق أنك تُفكر بالالتزامات، وأنتك تُريد أن تطرحها، كذلك الحال احرص على أن يعلم الطرف الآخر أنك تنوي مناقشة الالتزامات والموافقة على ما يخصك منها.

الاجتماعات ستستمر بوتيرة أفضل عندما يعرف كل طرف ما يريد الوصول إليه، وعندما تكون هناك فرصة اختبار فرضياتك حول نوعية الالتزامات التي تسعى للحصول عليها.

ب. قم بصياغة الالتزامات قبل الدخول إلى الاجتماع المُخصص لذلك، وسيكون من المُلائم أن تطرح الالتزامات مكتوبة على الطاولة عندما يحين الوقت لاتخاذ القرارات.

ومما لا شك فيه أنّ الطرف الآخر سيكون قد أعد أفكاراً مكتوبة حول الالتزامات، وسيقوم بطرحها أيضاً، وهنا تبدأ عملية تحديد ما عليك من التزامات وما عليهم.

ج. التزم مع الطرف الآخر بهدف التوصل إلى الالتزامات، وأبد استعدادك لذلك. تأكد أن كل طرف يعرف بأن الالتزامات التي يتم نقاشها لن تكون ملزمة إلا عندما يتم الاتفاق بشكل نهائي.

الجزء السابع

العنصر السادس: فرضية العمل (Working Assumption):

الاتصال (Communication):

فرضية العمل: سيكون من الأفضل لكل طرف على مائدة المفاوضات إقامة الاتصالات والمحافظة عليها.

١. المشكلة (Problem):

المفاوضات غالباً ما يحكمها سوء التفاهم: يقول جون ميرري وتيري بارنيت في كراسهما: "غالباً ما يكون الاتصال في المفاوضات عبارة عن محاولة إرسال رسالة دخانية أثناء مرور عاصفة"^(٣٣).

الاتصال هو بمثابة سريان الدم في شرايين المفاوضات، وعندما يتجلط الدم يُصاب الإنسان بذبحة صدرية، وسوء الاتصال يؤدي إلى تعطيل المفاوضات.

٢. القضية (Cause):

عندما تقوم بالاتصال، احرص على طرح ما تُفكر به، وكن واضحاً ومُحددًا ولا تترك مجالاً لسوء الفهم، فإذا لم يفهم الطرف الآخر ما تريد، فالنتيجة ستكون الغموض والبلبل.

(٣٣) المصدر السابق.

عندما لا يفهم الطرف الآخر مشاكلك وكيفية تحديدك لمصالحك لن يتمكن من مساعدتك.

٣. الطريقة (Approach):

باختصار – اتصال مُتبادل. الجميع يسمع والجميع يتحدث، كل طرف يعرف أنه يُرسل ويستقبل. لا نستطيع القول إن الرسالة وصلت دون أن يفهمها الطرف الآخر.

سيكون اقتراحك أقوى عندما تضمنه ما سمعته من الطرف الآخر حول مصالحه، وفي هذه الحال سيأخذ اقتراحك على محمل الجد، لأنك أبرزت له أنك تأخذ مصالحه المشروعة بعين الاعتبار.

٤. الاتجاهات – الدليل (Guide Lines):

بخصوص الاتصال ركز على ما يلي:

- أ. واصل الاتصال في حال وجود خلافات.
- ب. احرص على التشاور قبل اتخاذ القرار، وعندما تتشاور مع الطرف الآخر من خلال الاتصالات، فإنّ هذا لا يعني أنك تتخلى عن حقك في اتخاذ القرار، إنك ببساطة تتشاور حتى تتمكن من اتخاذ القرار الصحيح.
- ج. يجب أن يكون لديك هدف معين، وقبل الحديث حضر نفسك جيداً، واعرف تماماً ما هي الرسالة التي تريد إيصالها من خلال حديثك.

- د. أبق على قنوات اتصال خاصة. ففي بعض الأحيان لا تريد أن تعرض اقتراحك على جميع أعضاء فريق الطرف الآخر، وقد يكون من المناسب أن تطرحه على رئيس فريق الطرف الآخر بجلسة بينكما. اسأله: "هل تعتقد أنكم ستوافقون على هذا الاقتراح عندما أطرحه على مائدة المفاوضات؟".
- ه. تحدث عن نفسك، عن فريقك، وليس عنهم، ولا تتحدث معهم حول ما تعتقد أنهم يفكرون به، أو ما تعتقد أنه من دوافعهم ومصالحهم.

الجزء الثامن

فرضية العمل (Working Assumption)

العنصر السابع: علاقة العمل (Working Relationship)

المادة الثامنة من كراس جون ميرري وتيري بارنيت هي العنصر السابع المُتمثل بعلاقة العمل.

فرضية العمل: الفصل بين المفاوضين (الأشخاص)، وبين المشاكل موضوع المفاوضات. هذا الفصل سيُساعدك في إقامة علاقات عمل جيدة.

١. المشكلة (Problem):

طبيعة العلاقات التي تُقيمها مع المفاوضين من الطرف الآخر، ستقرر مدى استفادتك في الوصول إلى حل للمشاكل.

كيف تطرح موافقك؟. مدى مصداقيتك". مدى تحملك؟. مدى جديتك؟. مدى حرصك على أن يعرف الطرف الآخر أنك لا تحاول خداعه؟.

عندما تتحقق لك علاقات عمل قوية ستتمكن من التعامل مع كافة المشاكل التي ستطفو على السطح مهما كان نوعها وحجمها.

٢. القضية (Cause):

يجب عدم الخلط بين المضمون وعلاقات العمل، إنك تمثل طرفاً له مصالح، وهم - أيضاً - يُمثلون طرفاً له مصالح؛ لذلك احرص على إقامة علاقات عمل قائمة على الندية والاحترام المُتبادل، فلو لم تكن هناك مشاكل لما كانت هناك مفاوضات.

وعدم احترامك لأفراد الفريق الآخر ولمشاعرهم أو لمعتقداتهم ورموزهم، وتصرفك بغضب وعدوانية، لن يمكنك من بناء علاقات عمل جيدة.

تذكر أن احترامك لهم واستماعك لما يطرحونه دون استخفاف أو سخرية لا يعني أنك وافقت على ما يطرحون، إنك فقط تستمع إليهم باحترام، ودون مُحاولَة لإيذاء مشاعرهم بأي شكل من الأشكال.

٣. الطريقة (Approach):

أ. افصل بين المسائل المُتعلقة بالعلاقات والمسائل المُتعلقة بالمضمون، ولا تخلط بينهما، ولا تحاول الربط بين استعدادك لإقامة علاقات معهم مُقابل موافقتهم على ما تطرح فيما يتعلق بالمضمون.

ب. لا تضع أي شروط لبناء علاقات عمل إيجابية، حتى لو حاول الطرف الآخر وضع شروط لذلك، وتجنب القيام بذلك. هذا لا يعني أنك ضعيف أو أنك قبلت بما يطرحون، إنك تُريد بناء العلاقات للاستفادة منها عند حاجتك لإرساء قواعد الأرضية المُشتركة.

٤. الاتجاهات – الدليل (Guide Lines):

- أ. كن منطقيًا، حتى وإن كان الطرف الآخر عاطفيًا في طروحاته، واحرص على أن تكون طروحاتك منطقية.
- ب. كن متفهمًا، حتى وإن كانوا لا يحاولون فهمك، واحرص على أن تفهمهم جيدًا.
- ج. كن شخصًا يُمكن الاعتماد عليه، وإذا ما حاول الطرف الآخر خداعك، لن تستفيد شيئًا من تبادل الخداع معهم، تصرف بطريقة تدل على أنك شخص يُمكن الاعتماد عليه.
- د. لتكن مؤثرًا، احرص على أن تُبدي قدرًا كبيرًا في محاولة فهم ما يطرحونه، حتى وإن حاولوا الضغط عليك، لفرض آرائهم. ولا تحاول القيام بالشيء ذاته. بل احرص على أن تُحاول إقناعهم.
- هـ. لتكن مستقبلاً جيدًا لما يطرحونه، وابد تفهمك لهم، وهذا لا يعني أنك توافق على ما يطرحونه. وتذكر أنك تُحاول البحث عن أرضية مشتركة الهدف منها هو التوصل إلى اتفاق على أساس مُعادلة يربح فيها كل طرف^(٣٤).

(٣٤) قدمنا اختصاراً "للعناصر السبع" كما طرحها جون ميري وتيري بارنيت في كراسهما. لكن الضرورة اقتضت إضافة مواد وأمثلة وأفكار كثيرة من واقعنا العربي. لم يكن ذلك بهدف تغيير ما طرحه الكراس من أفكار. لكن لتعزيز الفهم عند القاريء العربي.

الجزء التاسع

هل هذا كل شيء حول المفاوضات؟

في هذا الفصل، كما في الفصول السابقة حاولنا أن نطرح عناصر، ومفاهيم، وطرائق، ونصائح وأمثلة، تتعلق بكيفية الإعداد للمفاوضات، والتفاوض، والخروج بنتائج. فهل هذا كل شيء يجب أن تعرفه؟ الجواب: لا.

هناك الكثير من المفاهيم المتعلقة بالمفاوضات والسؤال أية مفاوضات؟ هل هي محاولتك الحصول على عقد عمل؟ أو عقد إيجار؟ أو عقد بيع أو شراء؟ ماذا لو كان صلحاً عشائرياً؟ أو محاولة لإصلاح بين زوجين أو طلاقهما؟ ماذا لو كانت مفاوضات حول إضراب نقابة العاملين؟ أو محاولة لدفع شخص للتراجع عن قرار استقالته؟

هل هي مفاوضات بين فريقين من بلدين مختلفين لغوياً وثقافياً وتاريخياً؟ أم أنها مفاوضات بين فرقاء من نفس المجتمع؟ أو من نفس الإقليم؟

ماذا لو كانت المفاوضات بين شركات بهدف الاندماج؟ أو تقاسم في سوق ما؟ ثم ماذا عن مفاوضات الأحزاب السياسية في محاولة إقامة ائتلاف؟ أو أنها مفاوضات بين أندية رياضية لنقل لاعبين أو تبادلهم؟

تصور أنك جزء من مفاوضات بين أديان مختلفة تُحاول إرساء قواعد للتعايش أو التفاهم أو تحسين العلاقات؟ بإمكانك أن تتصور مفاوضات تُشارك فيها ١٠٠

دولة أو أكثر؟ أو مفاوضات بين دولتين أو حتى بين شقيقتين. مهما كانت طبيعة المفاوضات وأياً كان شكلها، وإن كان الاتصال يتم بلغة واحدة أو عشر لغات، فهناك قواعد مُشتركة لا بد من تذكرها:

١. تجنب تصعيد المُشكلة.
٢. احرص على بناء علاقات الاحترام المُتبادل.
٣. ابحث عن المصالح المُشتركة.
٤. لا بد من الاستماع الجيد.
٥. عليك إيصال رسالتك بوضوح ودقة.
٦. كن منطقيّاً وابتعد عن العدائية أو الاستخفاف بالآخرين.
٧. احرص على أن تكون صادقاً وشخصاً يُمكن الاعتماد عليه.
٨. حضر نفسك وفريقك جيداً قبل المفاوضات.
٩. لا تفاوض على المواقف، وركّز على المصالح المُتبادلة.
١٠. لا تُغلق الأبواب أمام الأفكار والخيارات.
١١. ضمّن الاتفاق آليات للتنفيذ، تكون مرتبطة بجداول زمنية.
١٢. إبدِ حرصك على الالتزام بما تتعهد بتنفيذه.
١٣. لا تحاول خداع أو استغلال الطرف الآخر.

١٤. قم ببناء علاقات عمل جيدة.
١٥. نظّم فريقك بطريقة جيدة ووزع المسؤوليات.
١٦. تذكر أن المفاوض ليس صانع قرار، وعليه العودة لقيادته في كل صغيرة وكبيرة.
١٧. احرص على الشرعية ومعايير العدالة في طروحاتك.
١٨. تجنب الضغط على الآخرين أو الإملاء عليهم حتى وإن امتلكت القدرة لفعل ذلك.
١٩. تذكر أن الاتفاق يجب أن يصمد وينفذ، ولا يمكن لذلك أن يتم إن كان غير متوازن.
٢٠. احرص على أن تكون الاتصالات مُستمرة، مهما كانت حدة الخلافات في المفاوضات.
٢١. اعمل بروح الفريق فالإنجاز يجب أن يكون للجميع.
٢٢. عند الحديث عن علاقات العمل يجب أن تكون علاقات مُميزة بين أفراد الفريق الواحد، وقبل أن تكون علاقات احترام متبادل مع الطرف أو الأطراف الأخرى.
٢٣. تذكر أنك قد تحتاج لتدخل طرف ثالث، إما للوساطة، أو للتحكيم، أو حتى للمُساعدة في عقد الاجتماعات وتوفير الأجواء المناسبة لها.

٢٤. حدد هدفاً لكل اجتماع، وحاول ألا يخرج أي اجتماع عن مساره المُحدد، وابق ضمن جدول الأعمال المُتفق عليه.
٢٥. استخدم الوقت بدقة وعناية، ولا تُحاول إطالة المفاوضات لأي سبب.
٢٦. لا ترضخ للضغوط والتهديدات.
٢٧. تريث وفكر جيداً قبل اتخاذ القرار.
٢٨. تحدث لتحقيق هدف، ولا تسقط في فخ ردود الأفعال مهما كانت طبيعة ما تواجهه من استفزات.
٢٩. يجب بناء علاقات جيدة مع وسائل الإعلام، واحرص أن تكون الرسالة من جانبك موحدة، ومن الأفضل أن يُكلف شخص واحد للحديث مع وسائل الإعلام.
٣٠. حافظ على أسرار الآخرين، ولا تقم بتسريب أي أمر لا يريدك الطرف الآخر تسريته.
٣١. كن واضحاً ومحددأً وأميناً عندما تقدم التقارير لقيادتك أو لمن كلفك.
٣٢. تذكر أن الفرق بين المُخاطرة المحسوبة جيداً و المُخاطرة غير المحسوبة هو خيط رفيع جداً. فالمفاوضات ليست مُغامرة أو مُقامرة.
٣٣. احرص دائماً على أن يكون لديك خيارات في حالة عدم التوصل إلى اتفاق.

٣٤. احرص على ألا تضع نفسك في موقف تكون فيه موافقتك عبارة عن لعنة مفاوضات (انظر التعريفات).

٣٥. المفاوضات ليست مباراة أو حرباً.

٣٦. هناك فرق بين الأشخاص الذين يشاركون في المفاوضات من جهة، ومضمون المسائل من جهة أخرى.

٣٧. يجب ألا يكون هناك تضارب مصالح بين المفاوضين ومسائل المفاوضات.

٣٨. احرص على التوازن الدقيق عندما تحاول فتح قنوات فوق رؤوس من يقومون بالتفاوض معك، فالطرق (الالتفافية) قد تكون مُضرة للغاية.

٣٩. احتفظ بإطار يُلخص كل ما أنجز وما لم يُنجز في المفاوضات، ويجب تحديث هذا الإطار بعد كل جلسة.

٤٠. بادر إلى طرح الأوراق المكتوبة وضمناها ما يُعبر عن اهتمامك بمصالح الطرف الآخر.

٤١. لا تتجاوز النقطة الحرجة. (الفصل الثالث - السيطرة على الأمور).

٤٢. تذكر أن الفرضية ليست حقيقة، وعليك إخضاعها للاختبار.

٤٣. اعتمد البحث العلمي كأساس للمفاوضات.

٤٤. تذكر كل ما قلناه عن الأسلوب. (ليس ما تقول ولكن كيف تقول؟).

٤٥. تابع كل ما يقوله الطرف الآخر داخل قاعة المفاوضات وخارجها.

٤٦. كن موضوعياً وابتعد عن شخصنة الأمور.

٤٧. ابحث عن التحسينات والأفكار الخلاقة بشكل مستمر.

٤٨. تذكر كيف تُدير اجتماعاً ناجحاً؟ وكيف تتعامل مع المسؤول عنك؟.

٤٩. اطرح على الدوام الأسئلة التي تفتح الأبواب.

٥٠. اطرح ما تريد بشكل إيجابي بعيداً عن الإساءة والتجريح.

قد تكون النقاط الواردة أعلاه ذُكرت سابقاً، لكننا حرصنا على تلخيصها بشكل

دقيق لمساعدتك في إدراك أن هذه القواعد ضرورية، مهما كانت طبيعة
المفاوضات وشكلها ومكوناتها.

الفصل السابع

أمثلة وتطبيقات

الجزء الأول

من أنت؟

في العقل يكون التفكير، أثناء التفكير أو خلاله أو بعده هناك عملية تحويل ما نُفكر به إلى كلمات. فكيف تتم هذه العملية؟ هل السؤال كيف نتحدث؟ أم متى نتحدث؟ وأين نتحدث؟ ولمن نتحدث؟ ولماذا نتحدث؟ هل نتحدث؟ أم نصمت؟. عملية تحويل ما نُفكر به إلى كلمات (لغة التواصل) عبارة عن حاجة. فهل التفكير حاجة؟ وهل الكلام حاجة؟

قد يكون الكلام حاجة، لكن هل هو دائماً حاجة؟ وما هو مقدار هذه الحاجة؟ كيف نُحدد ذلك؟

أسئلة كثيرة قد تُطرح حول هذا الموضوع، ولن تكون هناك إجابات مُحددة، أو إجابات صحيحة وأخرى خاطئة.

الكلمات التي تنطق بها أو تكتبها هي الوسيلة لإيصال ما نُفكر به أو ما نريد.

قالوا قديماً: "إذا كان الكلام من فضة فالسكوت من ذهب". في سياق هذا الكتاب قلنا: "ليس المهم أن تقول، ولكن المهم كيف تقول".

تحدثنا في السياق ذاته عن الأسلوب. أي الكيفية التي تعرض فيها أفكارك من خلال الكلمات، وتحدثنا عن الاستماع لما يُقال لك، وضرورة أخذ ما تسمعه من الآخرين بجدية.

وأن تضمن أن ما تطرحه من اقتراحات ليس - فقط - لما تراه تعبيراً عن مصالحك وإنما أيضاً عن مصالحهم.

في نهاية الفصل السادس طرحنا مجموعة من القواعد، معظمها يرتبط بمركز التفكير (العقل). أنت تحضر، وتقرأ، وتسمع، وتجمع، وترتب، وتختار، وتقرر، وتمتنح، وتحاول، وتغضب، وتنزعج، وتطرح، وتُعطي، وتأخذ وغير ذلك.

كل ذلك حتى تستطيع أن تصل إلى ما تريد. الوظيفة الجيدة، أو الراتب الممتاز، أو أجواء العمل وشروطه المعتدلة، أو الزوجة الصالحة، أو العقد العادل، أو الصفقة الربحية، أو الإيجار المعقول، أو الاتفاق الذي يحقق ويحمي المصالح. إنك تُدافع عن نفسك وعن حقوقك، ولا تريد أن تُظلم وفي الوقت نفسه لا تريد أن تكون ظالماً، لكن في بعض الأحيان هل يمكن أن تُبرر ظلمك للآخرين على أنه اضطرار تستخدمه للدفاع عن نفسك؟ في هذه الحالة ستكون في حالة عداء إن لم تكن في حالة حرب.

إنك دائماً تطرح الأسئلة، إما لإثارة الاهتمام وجعل الطرف الآخر يُفكر، كأن تسأل كيف حال العائلة؟، وإما لأنك تريد المعلومات. ما هو سعر السيارة؟ أسئلتك قد تكون موجهة لبدء تفكير مُشترك، كأن تسأل زميلاً لك وأنتما تواجهان

مُشكلة: "ما هو اقتراحك للحل"؟. أو أن تطرح الأسئلة لإعطاء معلومات. مثل:
"هل تعلم أن مساحة الضفة الغربية بما فيها القدس الشرقية وقطاع غزة عشية
الرابع من حزيران سنة ١٩٦٧، ٦٢٠٥ كم^٢؟".

تطرح أسئلة في أحيان كثيرة لأنك تريد التوصل إلى نتائج، كأن تقول
لرئيسك: ألا تعتقد أن الوقت قد حان لاتخاذ القرار؟.

للأسئلة وظائف، أنت تعلم ذلك وأنت تُفكر بها قبل أن تطرحها، كذلك الحال
بالنسبة للكلام، فنحن نتحدث لتأدية وظيفة من خلال كلامنا، وهذا يقود إلى
ضرورة أساسية في الحياة: اعرف نفسك. فحتى تستطيع أن تكون ناجحاً بوصفك
إنساناً، أو تلميذاً، أو رئيساً لفريق عمل، أو مفاوضاً فلا بد أن تكون متصالحاً مع
ذاتك. هذا لا يمكن أن يحدث عملياً إلا بمعرفة دقيقة للنفس.

المثال الأول: تعبئة طلب الاشتراك في نشرة مفاوضات جامعة هارفرد (٣٥).

وقفت طويلاً أمام محتويات الطلب (Application) الذي تستخدمه جامعة
هارفرد وتطلب تعبئته من كافة الراغبين في الاشتراك في نشرة المفاوضات
الصادرة عن كلية الحقوق.

(٣٥) لمزيد من المعلومات أنظر:

Program on Negotiation at Harvard Law School.
Negotiation News letter survey. Harvard University. 2007.

٢١٣ / الحياة مفاوضات

صائب عريقات

مقدمة الطلب:

"الرجاء إعلامنا عن نفسك وعن أسلوبك التفاوضي، حتى نستطيع جعل المفاوضات أكثر فائدة لك، ونريد أن نعرف المزيد عنك، وعن أسلوبك التفاوضي، والدور الذي تلعبه المفاوضات في حياتك المهنية والشخصية. المعلومات ستُحفظ بسرية. شكراً على مشاركتك".

الأسئلة:

١. ما هو الدور الذي تلعبه المفاوضات في عملك؟

أ. دور أساسي.

ب. دور مهم، ليس محدداً كشرط في الوصف الوظيفي.

٢. أسلوبك التفاوضي الذي تستخدمه يركز على:

أ. الربح.

ب. تجنب الصراع.

ج. حل المشاكل.

د. المساومة.

هـ. خلق، أو المحافظة على العلاقات الجيدة.

و. غير ذلك: حدد.

٣. الرجاء أن تُقدم وصفاً لمفاوضات شاركت فيها وأنت تفتخر بما قمت به.

٤. ما الذي تعتقد أنه يُمثل نقاط قوة لك بوصفك مفاوضاً / ة.

٥. ما الذي تعتقد أنه يمثل نقاط ضعف لك بوصفك مفاوضاً / ة.

٦. ما هي مواضيع المفاوضات التي تحتاج فيها إلى توجيه ومساعدة؟

أ. المفاوضات مع الزملاء.

ب. المفاوضات مع الرؤساء.

ج. المفاوضات مع الخصوم.

د. المفاوضات مع الزبائن.

هـ. المفاوضات الدولية.

و. المفاوضات حول الراتب.

ز. مفاوضات أخرى: حدد.

٧. ما هو وصفك الوظيفي؟

٨. كم سنة قضيت في منصبك الحالي؟

٩. كم عدد الأشخاص الذين يقدمون التقارير لك؟

١٠. إذا ما طُلب منك أن تُعطي نفسك لقباً يعكس طبيعة عملك، فما هو هذا اللقب؟

١١. ما هي نسبة ما تقضيه من يومك، وأنت تتابع فعلياً مسائل لها علاقة بوصفك الوظيفي؟

١٢. الرجاء أن تصف لنا عدداً من هذه المسائل التي تُتابعها يومياً.

١٣. ما هي أهم ثلاثة تحديات تواجهها في عملك؟

أ.

ب.

ج.

١٤. ما هي مكافأتك (تعويضك)؟

١٥. ما هو تصنيف المنظمة التي تعمل لديها؟			
أ.	شركة كبيرة – ربحية		٣٠١ موظف
ب.	شركة متوسطة – ربحية		٣٠٠-١٠٠ موظف
ج.	شركة صغيرة – ربحية		٩٩-٢ موظفاً
د.	مؤسسة غير ربحية		
هـ.	مؤسسة أكاديمية		
و.	مؤسسة حكومية		
ز.	تعمل لحسابك		
ح.	مُتقاعد		

١٦. بأي مجال من الصناعات تعمل؟

١٧. ما هي المصادر الأخرى التي تعتمد عليها للحصول على المعرفة في مجال عملك؟

١٨. ما هي المنشورات التي تشترك فيها؟

١٩. ما هي طريقتك المفضلة للحصول على المعلومات؟		
أ.	الصحافة المكتوبة	
ب.	الانترنت	
ج.	الإذاعة/التلفزيون	

٢٠. ما هي المؤسسات التجارية /أو المجموعات الصناعية التي تنتمي إليها؟

٢١. اذكر المؤتمرات، والندوات، وبرامج التعليم المستمر التي شاركت بها في فترة الأثني عشر شهراً الماضية؟

٢٢. منذ متى وأنت مشترك في نشرة حول المفاوضات؟

٢٣. هل توصي زميلاً لك بالاشتراك في نشرة المفاوضات؟

٢٤. أوصي/ لا أوصي: زميلي للاشتراك في نشرة المفاوضات للأسباب الآتية:

٢٥. هل نستطيع اقتباس ما قلته في ردك على السؤال السابق؟	
نعم	لا

٢٦. هل تريد معرفة ما هو مستوى إجاباتك مقارنة بباقي المُشاركين؟	
الاسم	
اللقب	
الشركة	
العنوان	
المدينة	
الولاية	
الفاكس	
البريد الإلكتروني	

جميع الأسئلة ارتكزت حول:

١. كيف تُفكر؟
٢. كيف تتواصل؟
٣. كيف تتعامل مع التحديات؟
٤. كيف تحصل على المعلومات؟
٥. ما هي بيئة عملك؟ وأثارها عليك؟
٦. مع من تعمل؟
٧. كيف تطور نفسك؟

باختصار شديد: جميع الأسئلة انحصرت في سؤال واحد: من أنت ؟

الجزء الثاني

تطبيق أكاديمي

المثال الثاني: أستاذ جامعي – يدرس نموذج: قواعد الإجراء في الأمم المتحدة^(٣٦). "Model U.N. Rules of Procedure"

أ: المقدمة:

في العام ١٩٧٥ كنت طالباً في كلية العلاقات الدولية في جامعة سان فرانسيسكو الأمريكية، و أعددت لعملية تسجيل المواد للفصل الدراسي الأول من ذلك العام، حيث بدأت (السنة الثالثة) وقد أنهيت أكثر من ستين ساعة دراسية.

وكان الأستاذ المشرف على دراستي في ذلك العام هو البروفيسور دوايت سمسون، أحد الخبراء في الشرق الأوسط، وكان بالفعل من الخبراء المشهود لهم فيما يتعلق بمنطقة الشرق الأوسط، وخاصة الصراع العربي - الإسرائيلي، والنفط، إضافة إلى اهتمامه الكبير بالأقليات من العالم العربي.

طلب البروفيسور سمسون أن أراجع في مكتبه قبل استكمال إجراءات تسجيل المواد للفصل الدراسي، فذهبت إليه وعرضت عليه قائمة بالمواد، وكانت جميعها متطلبات إجبارية (أي يجب دراستها واجتيازها قبل التخرج).

(٣٦) تم الاعتماد على ورقة:

Dr. David S. Porter. (2007). Model United Nations Rules of procedure. Youngstown State University U.S.A

٢٢٠ / الحياة مفاوضات

صائب عريقات

"أريدك أن تشطب أي مادة من هذه المواد التي اخترتها، وتسجل مادة مع (البروفيسور جوان أيفيل) بعنوان "نموذج قواعد الإجراء في الأمم المتحدة". هذا ما قاله لي البروفيسور سمسون، وأضاف: "هذه المادة مفيدة جداً لك، ولا بد أن تُركز كفلسطيني على الأمم المتحدة وكيفية عملها؟ وكيف تتم المفاوضات في أروقتها المختلفة؟"

في العام ١٩٨٥، كنت أدرس في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة النجاح - قسم العلوم السياسية والصحافة، وأدركت ضرورة أن أطرح مساقاً (حول الإجراءات واجبة الاتباع في الأمم المتحدة)، ولكنني قررت أن أطرح مساقاً (حول قواعد الإجراء في الجامعة العربية).

الفكرة: نموذج لاجتماع قمة عربية، بحيث يختار كل طالب دولة عربية ويحضّر طوال الفصل أوراق عمل حول اقتصاد هذه الدولة وسياساتها ودبلوماسيتها ومشاكلها وعلاقاتها، ثم تُعقد قمة عربية في نهاية الفصل، ويقوم هذا التلميذ بدور قائد البلد الذي اختاره في اجتماع قمة.

أذكر أن (نموذج القمة العربية) كان مفتوحاً للجمهور والصحافة، ولاقى اهتماماً كبيراً، وكان أكثر إفادة للطلبة من كافة المساقات التي كنا ندرسها ضمن الإطار التقليدي. ومن هنا اخترت أن يكون المثال الثاني عبارة عن تطبيق أكاديمي لنموذج قواعد الإجراء في الأمم المتحدة.

راجعت ما درسته عام ١٩٧٥، وما قمت بالإشراف عليه عام ١٩٨٥، وقرأت عشرات النماذج للتطبيق الأكاديمي، لكنني وجدت أنَّ أفضل نموذج هو ما يطرحه الدكتور ديفيد بورتر في جامعة (Yongstown الأمريكية).

القصد هو تدريب الطلبة، ليس فقط على صعيد إعداد الأوراق البحثية، ولكن تدريبهم على بدء الممارسة في عالم السياسة والمفاوضات من خلال النموذج الذي يتقصد فيه الطالب دور قائد دولة ما، أو زير خارجيتها، أو غير ذلك.

ب: الهدف من المساق:

١. إعداد الأوراق البحثية (البحث العلمي) حول بلد ما، بحيث يقوم الطالب ببناء ملف شامل حول هذا البلد (اقتصاد، سياسة، اجتماع، تعليم، علاقات خارجية، مشاكل داخلية).
٢. تشمل الأوراق البحثية طبيعة علاقات هذه الدولة بالدول الأخرى التي ستشارك في نموذج القمة (القمة الصورية).
٣. يقوم الطالب بأبحاثه تحت الإشراف المباشر للأستاذ، الذي عليه أن يتابع باستمرار الملف الذي أعده الطالب عن كثب، وذلك للتأكد من قدرة الطالب على تمثيل البلد بأفضل طريقة ممكنة.
٤. أثناء التحضير يقوم الأستاذ بتدريب الطلبة على كيفية التواصل، وأساليب العمل، وطرح المواقف، وإدارة الأزمات، والحد من الضرر، وبناء التحالفات، والعلاقات العامة. (يُنصح أن يقوم الأستاذ بتزويد كل طالب

بكراس يُعد خصيصاً لهذا الغرض). وإن تعذر ذلك فعلى الأستاذ أن يقدم قائمة بمراجع محددة حول هذه المواضيع.

٥. بناء شخصية الطالب وقدراته على طرح مواقف وآرائه بالطرق الملائمة يُمثل أحد أهداف هذا المساق.

٦. لا بد من التدريب المتواصل للطلبة وإجراء جلسات التدريب لمؤتمر القمة (البروفات) قبل عقد القمة الرسمية.

٧. على الأستاذ أن يحرص على أن تكون (القمة الصورية) مفتوحة للصحافة المحلية، وأن توجه دعوات محددة لأساتذة، وطلبة، وشخصيات من المجتمع المحلي.

٨. التدريب يجب أن يشمل التعامل مع الصحافة، وقدر كافٍ من وسائل العلاقات العامة والإعلام.

٩. من المناسب أن يتم دعوة عدد من المسؤولين الذين يعملون لدى الأمم المتحدة إذا كان ذلك ممكناً.

ج: التطبيق الأكاديمي: نموذج الدكتور ديفيد بورتز:

١. قواعد الإجراء في الأمم المتحدة (Model U.N. Rules of Procedure)
جدول الأعمال:

أ. جدول أعمال المفاوضات (القمة) يجب أن يضعه الأستاذ، وعليه إقرار جدول الأعمال مع الطلبة، وتوزيعه عليهم في الأسبوع الثاني من بداية الفصل، أما الإعداد من قبل الطالب فيجب أن يتم على أساس جدول الأعمال^(٣٧).

ب. يختار الأستاذ رئيس الجلسة، ويتم إعلام الطلبة بذلك قبل أسبوع من موعد عقد الاجتماع.

إذا استمرت المفاوضات لأكثر من جلسة يتم التناوب على رئاسة الجلسة من قبل الدول المُمثلة في الاجتماع، حسب الحروف الأبجدية للدول.

٢. مسؤوليات الرئيس وصلاحياته:

أ. يعلن الرئيس عن افتتاح كل جلسة واختتامها، ويتأكد من الالتزام بالقواعد الواجبة الاتباع، وإعطاء الكلمات، وإجراء التصويت على الاقتراحات، وإعلان القرارات.

ب. من حق الرئيس اقتراح تحديد وقت لكل متحدث، ويتم لفت نظر المتحدث إذا ما خرج عن موضوع النقاش، وإعطاء حق الرد، والإجابة عن نقاط الاستفسار، واقتراح إنهاء النقاش.

٣. النقاش الرسمي:

أ. لا يحق لأحد الحديث قبل الحصول على إذن رئيس الجلسة.

(٣٧) ديفيد بورتر يقترح توزيع جدول الأعمال قبل اسبوعين من الاجتماع. لكن الغرض (القمة الصورية) أو اجتماع وزراء الخارجية النموذج الأمم المتحدة وجدت من الضرورة أن انصح الأستاذ أن يوزع جدول الأعمال في الأسبوع الثاني من بداية الفصل الدراسي.

ب. يسجل الرئيس قائمة بأسماء الذين طلبوا الحديث، ويمكن للمُشاركين إرسال ملاحظة مكتوبة للرئيس لطلب الحديث، ثمَّ يُعلن الرئيس أسماء الذين طلبوا الحديث بتسلسل حسب وصول الطلبات، أو رفع الأيدي.

ج. تحديد الوقت يتم من خلال تصويت المُشاركين على اقتراح بهذا الشأن، وإذا ما رغب أحدهم في طرح سؤال، فيمكنه أن يرفع اللافتة التي تحمل اسم بلده لطلب الحديث.

وعند انتهاء الوقت المُحدد للحديث لكل مشارك، يقوم الرئيس بالإعلان عن اسم المُشارك الذي يليه للحديث، ويُعلن أيضاً عن المُشارك الذي سوف يليه.

د. يحق لأي مُشارك - وبعد موافقة الرئيس - أن يطرح نقطة استفسار، أو نقطة نظام للسؤال عن جدول الأعمال، أو قواعد الإجراء، أو أية مسألة أخرى تتعلق بالقواعد المتبعة في الاجتماع.

هـ. الهجوم أو الاعتداء على أحد المُشاركين بشكل شخصي، أو ضد دولة مُشاركة يكون من الأمور الممنوعة والمُحرمة.

وإذا ما تعرض مُشارك أو دولته للإساءة من قبل أحد المُشاركين، يحق للمُشارك الذي تعرض للإساءة أو للدولة الحصول فوراً على حق الرد، بعد موافقة رئيس الجلسة.

٤. المشاورات:

أ. يحق لأي مُشارك اقتراح وقت مُحدد للتشاور.

- ب. اقتراح التشاور يجب أن يتضمن الوقت المطلوب للتشاور وهدفه.
- ج. تُعلق القواعد المعمول بها أثناء فترة التشاور، ويحق للمُشاركين إجراء النقاش بشكل غير رسمي لقضايا مُحددة، أو تحضير قرارات.

٥. القرارات:

- أ. القرارات المقترحة يجب أن تقدم للرئيس بشكل مكتوب.
- ب. يُدرج القرار المقترح للنقاش بعد حصوله على تبني ثلاث دول مشاركة، وتبني القرار المُقترح من قبل دولة ما لا يعني بالضرورة إلزامها للتصويت لصالحه.
- ج. الاقتراح يجب أن يكون بياناً رسمياً للنوايا، وأن يتضمن فقرة أو أكثر لتحديد الأهداف وآليات التنفيذ للقرار المُقترح في حالة تبنيه رسمياً.
- د. الرئيس يكون مسؤولاً عن تمكين كل دولة مُشاركة من الحصول على كافة الاقتراحات مكتوبة قبل بدء النقاش حولها.
- هـ. يبدأ النقاش حول مشروع قرار مُقترح ببيان يتلوه صاحب الاقتراح، أو إحدى الدول التي تبنت مشروع القرار، ويقوم من خلاله بتقديم الاقتراح.

٦. إغلاق النقاش:

- أ. يحق لأية دولة مُشاركة اقتراح إغلاق النقاش حول مشروع القرار.
- ب. إغلاق النقاش هو اقتراح إجرائي يتطلب الأغلبية البسيطة لنجاحه.

ج. إذا ما حصل اقتراح إغلاق النقاش حول مشروع القرار على الأغلبية البسيطة، يقوم الرئيس بإغلاق النقاش وي طرح مشروع القرار للتصويت.

٧. إجراءات التصويت:

- أ. لكل دولة مشاركة صوت واحد.
- ب. التصويت على الاقتراحات الإجرائية يتطلب أغلبية بسيطة (أكثر من ٥٠%)، ويتم التصويت برفع اللافتات التي تحمل أسماء الدول.
- ج. التصويت على قضايا المضمون يتم من خلال دعوة كل دولة باسمها (حسب الأحرف الأبجدية للدول)، وكل دولة تُعلن تصويتها بـ: (نعم) أو (لا) أو (امتناع).
- د. إذا كان التصويت ضمن إطار مجلس الأمن فإن تصويت دولة دائمة العضوية (بلا) يعني (النقض) (الفيتو) لمشروع القرار، وعندما يسقط مشروع القرار مهما كان عدد الأصوات التي حصل عليها.
- هـ. رئيس الجلسة يكون مسؤولاً عن إجراءات التصويت وإعلان النتائج.
- و. يرفع الرئيس الجلسة بعد إجراء التصويت وإعلان نتائج التصويت.
- ز. يُشرف الرئيس على إجراء النقاش حول إعداد البيان الختامي للاجتماع، وبعد الاتفاق على البيان من قبل الدول المشاركة يقوم الرئيس بإعلان اختتام أعمال المؤتمر، ويُعلن عن موعد الاجتماع القادم والدولة المضييفة، وقد تُعطى كلمة للدولة المضييفة للاجتماع المُقبل.

ح. يقوم الرئيس بتلاوة البيان الختامي في مؤتمر صحفي يُعقد خصيصاً لهذه الغاية.

د: قيمة التطبيقات للمفاوضات:

لقد طرحنا القواعد واجبة الاتباع لاجتماع (القمة السورية)، ولم ندخل في إطار النقاش أو مضمونه حول أي من القضايا.

إن كل ما قرأته في فصول هذا الكتاب حول التحضير والإعداد وإجراء المفاوضات كان هدفه تزويدك بكل ما تحتاجه لإجراء مفاوضات مهما كانت طبيعتها.

لقد ركزنا على الحاجة للمفاوضات، وأنواع تطبيقاتها، ومختلف أشكالها، وطرق تعريفها، وتوجيه الأسئلة، واستكمال التخطيط الملائم لوضع الاستراتيجية.

التفاوض كما قلنا أداة مهمة من أدوات السلوك البشري، يمكن لأي إنسان استخدام هذه الأداة، بل إن استخدامها ضرورة من ضرورات الحياة، وجزء لا يتجزأ منها.

لذلك فإن إمكانية أن نفاوض بطريقة أفضل لن تتم من خلال الدراسات الأكاديمية فقط، إذ أن التطبيقات العملية والتعلم من الخطأ والصواب هي أفضل الطرق لتطوير قدراتنا التفاوضية، لذلك تأتي أهمية (القمة السورية)، ونماذج

الإجراءات المتبعة في المنظمات الدولية بين الدول. فالممارسة العملية من خلال التطبيقات عبر التدريب تُعتبر أفضل وسائل التعليم والإعداد.

إن الحاجة ماسة في جامعاتنا لوضع الدراسات الأكاديمية في مختبرات التدريب، فكما أن لمواد الأحياء والفيزياء والكيمياء مختبرات يُطبق فيها الطالب كافة ما يدرسه من نظريات أكاديمية لا بد لطلبة العلوم الاجتماعية من مختبرات تكون قادرة على تأهيلهم وإعدادهم لحياتهم العملية خاصة في مجال العلاقات بين الدول والمفاوضات.

إن التطبيقات وقيام الطلبة بلعب أدوار القادة، تعرفهم إلى أصول المنافسة وأجوائها. فكل طالب سيكون بمثابة المسؤول الأول عن دولة ما، وهو سيقوم بالتحضير والإعداد والبحث، تماماً كما سيقوم باقي زملائه بتحضير أدوارهم، فعلى كل منهم تحضير ملف شامل للدولة التي سيمثلها.

هذا بحد ذاته يُشكل مُنافسة قوية، فكل طالب يريد إبراز دولته ودورها ومكانتها، ويريد أن يحل مشاكلها، وأن يزيد من رفاهيتها، وأن يُحافظ على أمنها واستقرارها، وأن يتأكد من قدرتها على الدفاع عن نفسها ضد أي تدخل خارجي.

كل طالب في أجواء هذه التطبيقات التنافسية والدور الذي سيقوم به من خلال التطبيق سيفتح الآفاق أمامه بشكل غير مسبوق بطريقة لا يستطيع أي كتاب أو نظرية أكاديمية فتحها.

الطالب سيندمج في دوره وسيقضي ساعات طويلة في التحضير، والإعداد، والبحث، وإجراء المشاورات. وسيشعر بفخر، وسيسعى ليعرّف والديه وأشقائه

٢٢٩ / الحياة مفاوضات

صائب عريقات

وأصدقاءه وكل من لديه تواصل معه عن الدور الكبير الذي سيقوم به بوصفه قائداً
لدولة ما.

وسيتطلب من الجميع النصائح، وسيركز على نشرات الأخبار، وسيتابع القمم
والمؤتمرات، وسيعود إلى المكتبة والأرشيف، وسيستخدم الانترنت.

إنه يريد الحصول على أكبر قدر من المعلومات ليس فقط حول الدولة من
حيث اقتصادها، وجغرافيتها، وسياستها، وأنظمتها التعليمية والصحية
والاجتماعية والتجارية والزراعية، ومشاكلها، وعلاقاتها الإقليمية والدولية،
واستقرارها، وقوتها، وتحالفاتها وغير ذلك - الأمر لا ينتهي بتقديم أوراق البحث
العلمي للأستاذ - بل سيدخل الطالب عالم التطبيق، من خلال دور سيقوم به لتمثيل
هذه الدولة وسط أجواء تنافسية مع زملائه الذين سيمثلون دولاً أخرى.

وسيكون على الطالب تطوير إمكاناته في التواصل، وأسلوبه في طرح
المواقف، وتقديم الاقتراحات. ومشاريع القرارات، وإجراء النقاش الرسمي،
والنقاش والتشاور وراء الكواليس.

والأستاذ يجب أن يكون مستعداً لذلك، فعليه أن يتابع كافة الأبحاث التي يقدمها
الطلبة، ثم عليه إعداد الطلبة لأدوارهم، ومساعدتهم على تخطي كافة المشاكل،
وتشجيعهم، وتبيان أهمية ما يقومون به لحياتهم العملية.

وقد يكون من المناسب أن يعرض عليهم فيلماً تسجيلياً للقاء قمة رسمية، أو
لاجتماع وزراء خارجية، أو جلسة لمجلس الأمن إذا كان موضوع الاجتماع لقاء

مجلس إدارة، أو نقاش برلماني، أو غير ذلك. فهناك أفلام وثائقية حول هذه الاجتماعات لا بد من عرضها.

إن قيمة التطبيقات ولعب الأدوار من قبل الطلبة تُمثل تجربة لا يمكن الاستغناء عنها، فهذا سيُشكل ضرورة أساسية من ضرورات إعداد طلبتنا وتهيئتهم للمستقبل.

الجزء الثالث

مفاوضات بين شخصين مع إمكانية وجود طرف ثالث

مثال: طلاق عادل ومنى

يهدف هذا المثال إلى إجراء مفاوضات بين زوجين "عادل ومنى". للاتفاق على قواعد وشروط إجراءات الطلاق بينهما، أو إبقاء الوضع على ما هو عليه وعدم الطلاق، ما يشمل المساومة بينهما التوصل إلى اتفاق مشترك، دون تدخل أي طرف ثالث، أو بمشاركة الطرف الثالث.

١. الوضع العام:

عادل ومنى تزوجا بعد علاقة حب جمعتهم أثناء عملهما في شركة للاستيراد والتصدير، هما من المدينة نفسها، يحملان الشهادة الجامعية الأولى في إدارة الأعمال، حصل عادل على وظيفته في الشركة التي كانت تعمل فيها منى منذ أكثر من سنتين من حصول عادل على الوظيفة.

عمل عادل في القسم نفسه الذي تعمل فيه منى التي قدمت له كل مساعدة ممكنة في بداية عمله، تطورت علاقتهما إلى مستوى أصبح فيه عادل يعرف كل شيء عن منى، وهي - أيضاً - أصبحت على علم بكل التفاصيل المتعلقة بعادل.

منى تعيش مع والديها وأشقائها الثلاثة في منزل العائلة الكائن في المدينة نفسها، في حين يعيش عادل في شقة مستأجرة، مع والدته الأرملة، وشقيقته الوحيدة ويقوم على إعالتهما.

والدة عادل وشقيقته جاءتتا من القرية لتعيشا مع عادل بعد حصوله على الوظيفة.

تعيش أسرة منى المتوسطة العدد في المدينة، في حين تعيش أسرة عادل الكبيرة في القرية.

أحضر عادل أفراد أسرته ووالدته وشقيقته إلى منزل والد منى، وكان في الاستقبال معظم أفراد أسرة منى.

وتمت إجراءات (الطُّلبة)، واتفق على موعد للخطوبة على أن تتم إجراءات عقد القران خلال عدة أشهر (بداية الصيف).

ووفقاً للعادات المتبعة أُتفق على:

- **المهر: ليرة ذهبية:** إجراء متبع، لكن حقيقة المهر تشمل - أيضاً - قيام العريس بشراء الذهب (التلييسة)، إضافة إلى ملابس العروس بشكل كامل (الجهاز)، وتصل التكاليف في المتوسط إلى خمسة آلاف دولار على الأقل.
- **أثاث المنزل:** يلتزم العريس بتأثيث المنزل بما قيمته خمسة آلاف دولار.
- **المتأخر:** حدد بعشرة آلاف دولار.

تزوج عادل ومنى في مطلع الصيف، وعاشا في شقتيها الجديدة في المدينة نفسها.

٢. التزامات عادل بعد الزواج:

- دفع إيجار الشقة التي تعيش فيها والدته وشقيقته ٣٠٠ دولار شهرياً.
- نفقات والدته وشقيقته من كهرباء ومياه وغذاء ودواء وألبسة ومصاريف أخرى ٤٠٠ دولار شهرياً.
- دفع إيجار الشقة الجديدة التي يسكنها مع منى ٤٠٠ دولار شهرياً.
- نفقاته الشهرية: كهرباء، ومياه، وغذاء، ودواء، وألبسة والتزامات أخرى ٥٠٠ دولار شهرياً.

مجموع التزامات عادل ١٦٠٠ دولار شهرياً.

راتب عادل ١٠٠٠ دولار شهرياً، إضافة إلى ٣٠٠ دولار يحصل عليها نتيجة عمله في ساعات إضافية (Overtime).

يكون العجز الشهري عند عادل ٣٠٠ دولار شهرياً.

اعتقد عادل أن منى التي تتقاضى راتباً شهرياً بمقدار ١٢٠٠ دولار ستُساعده في تغطية المصاريف.

انقضى الشهر الأول على زواجهما ولم يشك عادل لمنى عجزه عن تسديد المصاريف، ولم تحاول منى حتى سؤاله عن كيفية تدبير أموره؟ صمم في الوقت نفسه ألا يطلب مساعدة منى إن هي لم تعرض ذلك عليه.

مرّ عام أنجبا خلاله طفلاً أسمياه فادي، تدبر عادل أمور عجزه المالي بالاستدانة من البنك، ومع ميلاد فادي زادت أعباؤه المالية، وكانت الدفعات الشهرية للبنك مع الفوائد قد استنزفت قدرات راتبه على تحمل كل هذه المصاريف.

٣. الأزمة:

أمام هذه الظروف تحدث عادل إلى منى عن ظروفه الصعبة، وعدم تمكنه من الوفاء بالتزاماته، وطلب مساعدتها قائلًا لها: "أنا مضطر لقد عرضت الأرض التي نملكها في القرية للبيع، وأنت تعرفين أن مساحتها (٢٠٠٠ متر مربع) والمال ليس بيننا، وأنت تعرفين ما أكنه لك من احترام ومحبة". ردت منى قائلة: "لم أكن أتوقع منك أن تطلب مساعدتي، فأنت تعلم أنني أودع راتب كل شهر في وديعة خصصتها لفادي ومستقبله، فلا أحد منا يعرف ما تخبئه الأيام؟".

رد عادل: "أعرف ذلك ولكنني مضطر، ولم يعد بإمكانني دفع الديون وأجرة شقة والدتي وشقيقتي، ومصاريفنا هنا ومصاريفهم. لقد استدنت من عدد من الأصدقاء لتغطية نفقات الولادة، وأضاف: "عندما أبيع الأرض سأرد لك كل شيء".

أجابت منى دون تفكير: "أنت تشغل بالك بأهلك وشقيقتك أكثر من ابنك" لو كانتا حريصتين عليك لرجعتا إلى القرية، وأقامتا هناك في منزل العائلة".

وأردفت: "أنا تزوجتك ولم أتزوج والدتك وشقيقتك"، انزعج عادل من هذه الردود التي لم يكن يتوقعها.

انتهى النقاش وفكر طويلاً وسأل نفسه: إن لم تساعدني زوجتي، وأنا في هذه الورطة، فمتى ستساعدني؟ هل علاقتي بها مجرد علاقة التزامات؟ أين التفاهم والمودة؟ لماذا يتعاون أصدقائي وزوجاتهم في كل صغيرة وكبيرة في شؤون حياتهم؟ طرح أسئلة قادتته إلى الشك في جدوى زواجه ووصل به الأمر إلى التفكير هل منى هي رفيقة الدرب وشريك الحياة! هل ارتكبت غلطة؟ "حتى لو بعث الأرض فإن ثمنها سيُسدد الديون، وسيكفي لمدة زمنية محددة، ثم سأعود إلى الاقتراض وسأكون في أزمة دائمة". فكر عادل، ثم قال في نفسه: هذه ليست الحياة التي أريد.

منى تريد أن أختارها وفادي على حساب والدتي وشقيقتي، هذا وضع صعب، بل مُستحيل. بعد طول نقاش، عاد عادل إلى منى وقال لها: "لا يمكنني الاستمرار في هذه النمطية، ربما ارتكبنا خطأ في زواجنا وعلينا الافتراق".

٤. الأزمة والتطبيق:

الآن المطلوب من الأستاذ أن يطلب من طلابه تشكيل فرق عمل:

أ. تشكيل الفريق من اثنين (طالب وطالبة).

ب. يوزع الأستاذ على كل فريق كل النقاط والمعلومات التي وردت في الوضع العام، والتزامات عادل، وردود منى، والمسائل المتعلقة بالابن (فادي)،

والمسائل المتعلقة بالوالدة، والشقيقة، والرواتب، والديون. وغيرها من المعلومات التي وردت في البند المتعلق بالأزمة، والنقاش الذي دار بين عادل ومنى، وأسئلة عادل واستنتاجاته، بما في ذلك عرض الافتراق.

ج. الطالبة والطالب يحضران للمفاوضات بينهما استناداً للمعلومات.

د. يحضر الطالب والطالبة ملفاً قبل بدء المفاوضات، ويتضمن هذا الملف الخيارات:

- **خيار الاتفاق على الطلاق:** ويشمل التزامات كل طرف في حال موافقتهم على الطلاق واستعدادهما لتنفيذ هذه الالتزامات بما يشمل المتأخر، ونفقات الطفل، ومع من سيعيش الطفل؟ كيف سيتواصل الطرف الذي لن يعيش معه الطفل؟ بمعنى كم يوماً سيقضي الطفل معه أو معها كل أسبوع؟.

- **خيار التفاهم بينهما:** إقناع منى بقيمة الحياة الزوجية، وبأهمية والدته عادل وشقيقته في حياته، واعتبارهما من مسؤولية منى أيضاً، على أن يقوم عادل مثلاً بتسجيل الأرض باسم فادي؛ لطمأنه منى على مستقبله، وإقناعها بأنهما يشكلان عشاً زوجياً واحداً لمصالح مشتركة، أو إقناع عادل بإعادة والدته وشقيقته إلى القرية للسكن في منزل العائلة والعيش في الأرض التي سُجلت باسم فادي.

- **خيار الانفصال المؤقت:** إعطاء فرصة لهما للتفكير، يعود عادل للعيش مع والدته وشقيقته، وتعيش منى وفادي في شقتهم، ويدفع عادل إيجار شقة والدته، وتدفع منى إيجار الشقة التي تعيش فيها مع فادي.

- **خيار إدخال طرف ثالث في المفاوضات بينهما:** هذا الخيار سيتطلب من الأستاذ أن يلعب دور الطرف الثالث مع كل فريق، أو أن يختار طالباً أو طالبة للقيام بدور الطرف الثالث. بحيث يُعاد تشكيل الفرق لتصبح مكونة من ثلاثة أشخاص بدلاً من شخصين.

الطرف الثالث قد يكون والد منى أو أحد أقاربها، أو أحد أفراد أسرة عادل، أو زميل لهما في العمل.

- **خيار عدم إمكانية التوصل إلى اتفاق:** من خلال فحص إمكانية أفضل الخيارات في حال عدم التوصل إلى اتفاق "BATNA" يكون ذلك في مفاوضاتهما الثنائية أو من خلال المفاوضات بمشاركة الطرف الثالث.

يجب أن يتضمن الملف المصالح: (مصالح عادل، ومصالح منى، ومصالح فادي، ومصالح العائلتين). ويجب التركيز على:

- **تحليل المصالح وإمكانات الكسب المشترك:** يكون التركيز هنا على مصلحة الابن فادي وتربيته في حضن أسرة واحدة، بدلاً من تربيته بين شخصين انفصلاً. ما الذي سيكون عليه وضع فادي في حالة زواج عادل وزواج منى من جديد؟.

- **مقارنة المصالح:** على الرغم من وجهة ما يطرحه عادل وما تطرحه منى، مما قد يبدو خلافات عميقة بينهما، في حال إمكانية استمرار زواجهما. فهناك وجوب لتحديد مصالح عادل بشكل منفصل عن مصالح منى ثم المقارنة بينهما؛ بحثاً عن الأرضية المشتركة، هذه الأرضية ستبين إذا ما كان الخيار

الأفضل لهما هو استمرار الزواج، أو الانفصال، أو الطلاق؟ عندها سيكون اتخاذ القرار مُعززاً بمصالح مُحددة.

- **وضع قاعدة واضحة للمكاسب المُشتركة:** القاعدة المُشتركة للمكاسب يجب أن تتضمن تحديد المكاسب لكل خيار، وبالضرورة سيشمل ذلك أيضاً تحديداً للخسائر. وبالتالي يمكن إجراء حسابات الربح والخسارة وتبيانها بدقة أمام عادل ومنى مما سيساعدهما على اتخاذ القرار.
- **تطوير قاعدة للإجراءات والالتزامات ما بعد الاتفاق:** يتم من خلالها تحديد الإجراءات واجبة الاتباع والتزامات على كل طرف، وكيفية ومواعيد تنفيذها؛ وذلك لضمان نجاح الاتفاق. فكما قلنا الاتفاق شيء، والتنفيذ شيء آخر، وقيمة أي اتفاق تعتمد على القدرة على التنفيذ.
- **التوصيات والدروس:** بعد انتهاء فرق العمل يتم وضع مُلخص بتوصيات محددة، والدروس المستفادة حتى يمكن استخدامها وتطويرها مع فرق العمل التي ستشكل في المستقبل.

٥. إجراءات المفاوضات:

- بعد أن يتأكد الأستاذ من استكمال الطلبة للملفات التفاوضية يوزع الأستاذ على كل فريق قواعد الإجراءات واجبة الاتباع والتي يجب أن تشمل:
- أ. موعد قيام كل فريق بإجراء المفاوضات سواء أكانت ثنائية أم بمشاركة طرف ثالث.

- ب. تحديد قائمة للشخصيات التي وجهت لها الدعوات لحضور المفاوضات.
- ج. يُحدد وقت زمني (٢٠ دقيقة) مثلاً لكل طالب لعرض مواقفه، و(١٠ دقائق) للطرف الثالث في حالة وجوده.
- د. تُحدد فترة زمنية (٥ دقائق) لكل طرف للرد على ما قدمه كل طرف، مع (دقيقتين) للطرف الثالث في حالة وجوده.
- هـ. يرفع الأستاذ بعد ذلك الجلسة لمدة (٣٠ دقيقة) لتمكين الفريق من التشاور والعودة للجلسة بالنتائج والتوصيات.
- و. في حالة وجود اتفاق بين الطالبين، يقومان بقراءته بشكل مُشترك، بحيث يقرأ أحدهما عدداً من الفقرات، ثم يُكمل الثاني الباقي، ويقوم الطرف الثالث بقراءة الاتفاق في حال وجوده.
- ز. في حال عدم التوصل إلى الاتفاق بين الطالبين يقومان بقراءة أسباب عدم التوصل إلى اتفاق على الطريقة السابقة نفسها، أو يقوم بذلك الطرف الثالث في حال وجوده.
- ح. تكون قواعد المفاوضات مُحددة لكل فريق ومنها: عدم الإساءة، وتحريم التجريح، وعدم المقاطعة، وطلب نقاط النظام: الاستفسار، أو حق الرد في حالة الشعور بالتعرض للإساءة، وعدم الخروج عن موضوع البحث.

ملاحظة:

"عدم الحديث عن دور العائلتين، أو المحاكم الشرعية، وأحكام الدين لا يعني
عدم التطرق إليها أو استخدامها من قبل الطلاب والطالبات الذين يُشاركون في
عملية التدريب والممارسة".

الجزء الرابع

الوساطة (Mediation)

مفاوضات يقوم بها وسيط بين طرفين لم يتمكنوا من التوصل إلى اتفاق

مثال: الأستاذ يطرح قضية أو قضايا يختارها هو ويعرضها على الطلبة للقيام

بحلها.

سواء أكنت وسيطاً بخبرة واسعة، أم شخصاً ترغب بأن تصبح وسيطاً، ورأيت من المناسب أن أضع أمامكم بعض الأفكار والقواعد والأسس ذات العلاقة بالوساطة، كنا قد تحدثنا عنها بإيجاز في الجزء الثاني من الفصل الأول.

أولاً: ما هي الوساطة؟

أولاً وأخيراً تذكر أن الوساطة عملية غير ملزمة (non-binding)، حتى لو اتفقت أطراف الصراع على الوساطة فإن ذلك لا يعني التزامها باستمرار الوساطة، إذ أن الأطراف أو طرف واحد قد يقرر عدم استمرار الوساطة بعد الجلسة الأولى أو الثانية.

وهذا يعني أن الأطراف هي صاحبة السيطرة على الوساطة، واستمرار الوساطة يعتمد على استمرار قبول الأطراف لها.

عدم الإلزامية يعني بالضرورة - أيضا - بأن قرارات الوساطة لا يمكن فرضها على الأطراف. فالتوصل إلى حل عبر الوساطة يتطلب قبول الأطراف الطوعي بالنتائج.

على عكس (التحكيم) أو قرار قاضي المحكمة، فإن الوسيط ليس صانع قرار، ودور الوسيط يتمثل بمساعدة الأطراف على اتخاذ القرارات التي من شأنها حل النزاع.

الوسيط يقوم بدوره إما:

أ. تسهيل الاتصال بين الأطراف ومساعدة كل طرف على فهم وجهة نظر الطرف الآخر ومصالحه حول كافة مسائل الصراع.

ب. تقييم النزاع بمعنى أن يقوم الوسيط وبعد دراسة مواقف كل طرف بتقديم تقييم غير ملزم للأطراف، حيث تكون الأطراف بعد ذلك صاحبة القرار بالقبول أو الرفض، وكلمة السر بالنسبة للوسيط (السرية المطلقة)، وهذا يساعد الأطراف على طرح كل ما تريد أو ما تفكر به، دون خشية من تبعات ذلك على كيفية حل الصراع.

قلنا في الفصل الأول: إن الوساطة ليست التحكيم، وقبول أو رفض ما ينتج عن الوساطة يخضع لإرادة الأطراف. ففي حين تخضع نتائج التحكيم عادة لقواعد القوانين المعمول بها. يحاول كل طرف اقناع (المحكم) أو (هيئة التحكيم) بوجاهة موقفه. أما في الوساطة فإن القرار يبقى في يد الأطراف ذاتها.

والوساطة عملية غير رسمية إذا ما قورنت بالتحكيم، ويمكن الجمع بين الوساطة والتحكيم في حالة عدم قبول الأطراف بنتائج الوساطة، ويتم تحويل الصراع إلى التحكيم بموافقة الأطراف وعبر الإجراءات القانونية المعمول بها^(٣٨).

ثانياً: قواعد الوساطة:

لا يوجد قواعد محددة للوساطة، فنظراً لطبيعة الوساطة غير الإلزامية ولسيطرة الأطراف على استمرارها أو عدمه، إضافة إلى حق الأطراف بقبول أو رفض النتائج فإن قواعد الوساطة تحدد عادة بعد موافقة الأطراف.

ونقترح عليكم في هذا المثال القواعد الآتية:

١. تتفق الأطراف على طريقة اختيار الوسيط.
٢. يتم تحديد (مكافأة مالية) للوسيط باتفاق الأطراف، كذلك بالنسبة لتكاليف عملية الوساطة.
٣. التأكيد على الطبيعة غير الإلزامية للوساطة، سواء استمرارها أو القبول بنتائجها.
٤. تحديد كيفية بدأ عملية الوساطة وأسسها.
٥. تطبيق قاعدة (السرية المطلقة) للوساطة.

(٣٨) لمزيد من المعلومات انظر:

Jennifer E.Beer and Eileen Stief. (1997). *The Mediators Hand Book*.
New society Publishers Philadelphia.

٦. إعطاء الوسيط الحق للدعوة للاجتماعات، سواء أكانت عبر لقاءات ثنائية بين الوسيط وكل طرف على حدة، أو عبر الاجتماعات التي تجمع الوسيط مع كل الأطراف.
٧. يفضل تحديد سقف زمني لعملية الوساطة.
٨. يجب الاتفاق على كيفية قيام الوسيط بعرض التقارير للأطراف، وكيفية طرح نتائج الوساطة على الأطراف.
٩. يعطى الحق لكل طرف بوقف الوساطة إن أراد، فضلاً عن حقه في رفض نتائج الوساطة أو قبولها.
١٠. عند تطبيق هذا النموذج يدرك الأستاذ أن الدور الأساسي في العملية يكون للوسيط وليس للأطراف، وقد يكون هناك حاجة لتوفير عدد من المساعدين للوسيط.
١١. الأطراف تزود الوسيط بملفات تتضمن مواقفها ومصالحها وجهة نظرها.
١٢. يذكر الأستاذ الأطراف أن بإمكانها الاتفاق على الاستعانة بالوسيط في أية مرحلة من مراحل المفاوضات.
١٣. يقدم الأستاذ للأطراف بطاقة تعريف للوسيط (C.V.) تتضمن:

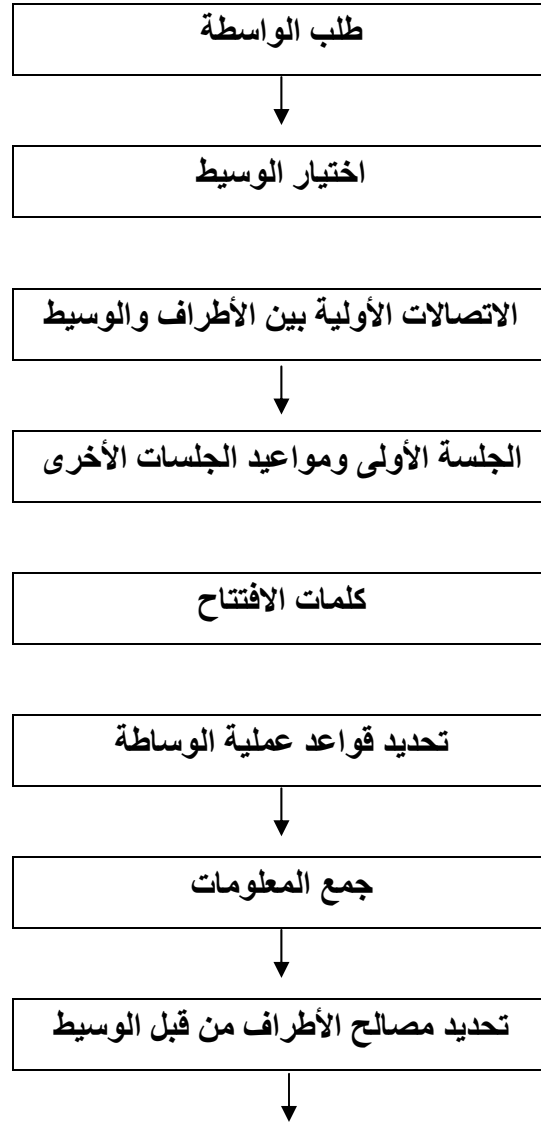
الاسم	المؤتمرات والندوات التي شارك فيها
تاريخ الميلاد	المؤلفات: كتب – أبحاث
الحالة الاجتماعية	الخبرة العملية – الوظائف
الشهادات العلمية	المناصب
الوساطات التي قام بها	الجوائز التي حاز عليها(إن وجد)

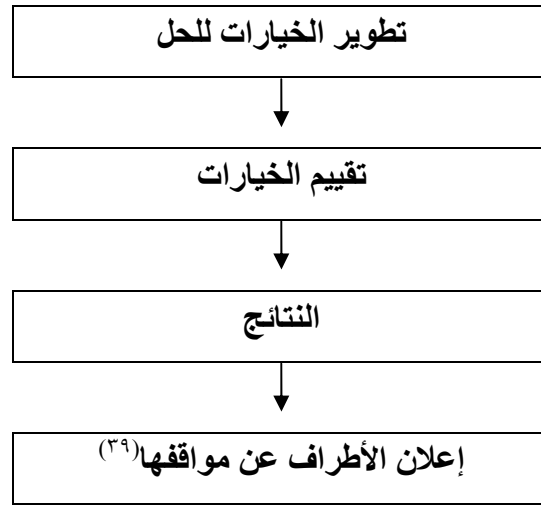
١٤. يتم الاتفاق على مكان أو أمكنة الاجتماعات، سواء أكانت الثنائية أو تلك التي تجمع الوسيط بالأطراف.

١٥. يحدد الأستاذ قواعد جلسات تقديم الوسيط لتقاريره أو نتائج وساطته، والوقت الممنوح له (٢٠ دقيقة) و ٥ دقائق لكل طرف لتقديم المداخلات إن كانت هناك حاجة قبل تقديم التقارير والنتائج أو بعدها.

١٦. تعطى للأطراف قواعد لتقديم نقاط الاستفسار، أو الرد في حال التعرض للإساءة.

الخطوات الرئيسية لعملية الوساطة





ثالثاً: كيف تتعامل مع مشاعر (الغضب، والأجواء المشحونة، والكراهية)؟

ينصح الأستاذ طلبته الذين سيشاركون كوسطاء بمجموعة من النصائح تحدد كيفية تعاملهم مع الغضب والأجواء المشحونة وغيرها.

يجب أن يقول الأستاذ للطلبة: إن من يتعامل معهم يجب أن يشعر بالأمان وباستطاعته التنبؤ بخطواتهم. إن ذلك يشكل مصدراً للقوة يساعدك في تحقيق بناء علاقات شخصية مميزة، مما يؤدي إلى حل المشاكل بطريقة أفضل.

(٣٩) انظر للمزيد من المعلومات: انظر

World Intellectual Property Organization. U.S.A. (2007). What is Mediation ?

النصائح:

١. عندما ينتابك شعور بالغضب والسخط احرص أن تعبر عن ذلك وجهاً لوجه، أو باستخدام الهاتف. وإذا ما تعذر اللقاء الشخصي لا تعبر عن غضبك عبر الرسائل أو الـ E.MAIL (البريد الإلكتروني).
٢. احرص على أن تبدأ كلامك أو ردك بالقول: أنا أفهم موقفك وأتفهم غضبك، بإمكاننا إن نأخذ بعين الاعتبار عدداً آخر من المسائل للتوصل إلى أرضية مشتركة. وهذا الكلام يعني أنك حريص على التوصل إلى تفاهم، وسيساعد الشخص الذي تتحدث إليه على التفكير بطريقة إيجابية والتخفيف من حدة غضبه.
٣. مارس أقصى درجات ضبط النفس حتى لو شعرت أنك مهتد، أو أنه لا توجد فائدة مرجوة من استمرار الحديث. ولا تغلق نفسك، ولا تغلق الأبواب، فالصبر وضبط النفس واستمرار الحوار سيعني القدرة على نجاح وساطتك.
٤. عندما تشعر بالغضب لا تعبر عن ذلك بالصراخ والشتائم والالتهام، وحاول وأنت تشعر بالغضب أن تطلب ممن تتحدث إليهم القيام بتنفيذ بعض الأمور، وهذا سيعني أنك مصمم على الاستمرار.
٥. حاول إعادة ما يقال لك من شخص غاضب جداً، وإعادة ما يقوله يعني تمكينه من رؤية نفسه وسماعها، وهذا سيساعد المتحدث والمستمع على التركيز على المشكلة، والابتعاد عن كل ما من شأنه الإضافة إلى التعقيدات.

٦. تحمل المسؤولية ولا تلقِ اللوم على الآخرين، وحاول إيصال عدم رضاك بأسلوب تحدد فيه سبب غضبك. فإذا كنت في سيارة مع صديق لك يقود السيارة بسرعة كبيرة قل له: إنني سأشعر بالغضب إذا ما تجاوزت سرعة السيارة ١٠٠ كيلومتر في الساعة، وهذا التعبير سيكون أفضل من قولك: أنت تشعرني بالغضب عندما تقود السيارة بسرعة كبيرة. ولاحظ أن العامل المشترك هو الغضب من السرعة لكنك عندما تحدد سقف السرعة بـ (١٠٠) كيلومتر. يعني هذا أن الشخص الذي يقود السيارة سيتذكر أن السرعة المسموح بها قانوناً هي ٨٠ كيلومتراً في الساعة، وأن صديقه يقول له: لا تنقيد بالسرعة المسموح بها قانوناً، ولكنه يغضب عندما تكون السرعة مهددة لحياتهما أي فوق ١٠٠ كيلومتر في الساعة، وتحديد ذلك سيساعد المستمع على قبول ما تطرح.

٧. استمع جيداً لما يقوله لك كل طرف، فأنت الوسيط، ويتوقع منك أن تستمع جيداً، وأن تتفهم مواقف كل الأطراف، وألا يشعر أي طرف بأنك تتحاز إلى الطرف الآخر.

٨. تذكر أنك إذا ما تصرفت بردود أفعال غاضبة جداً فإن أطراف النزاع سيشكّون في مصداقيتك بوصفك وسيطاً، وسوف تضع حكمتك وقدرتك على وضع الحلول موضع التساؤل والشك.

وإذا ما تعرضت إلى مواقف صعبة قد تؤدي إلى إثارة غضبك، فاطلب رفع الجلسة ولا تدعُ إلى جلسة جديدة إلا بعد أن تزول مشاعر الغضب.

رابعاً: كيف تتجاوز العقبات؟

في أية مفاوضات هناك إمكانية الوصول إلى عقبة صعبة أو عقبات تمنع استمرار المفاوضات، وعند هذه النقطة يبدأ التفكير بالوسطاء لمساعدة الأطراف على تجاوز العقبات.

على الأستاذ أن يذكر الطلبة أن هدف الوساطة ليس فقط تجاوز العقبات، وإنما مساعدة الأطراف للتحليل والتفاوض بشكل إيجابي.

يذكر الأستاذ الطلبة في هذا المثال أنه قد يكون للأطراف أسباب وجيهة للتمسك بالمواقف التي أدت إلى ظهور العقبات. إضافة إلى تذكير الطلبة أن دور الوسيط لا يسمح له بممارسة الضغط على الأطراف.

وسنضع تحت تصرف الطلبة بعض الوسائل التي قد تساعد على تجاوز العقبات:

١. إذا وصلت الأوضاع إلى طريق مسدود، على الوسيط أن يطلب رفع الجلسة بعض الوقت.
٢. يستطيع الوسيط أن يسأل الأطراف إذا ما كان ممكناً وضع القضية موضع الخلاف جانباً، ومحاولة معالجة قضية أو مسألة أخرى؟
٣. الوسيط يطلب من الأطراف أن تحدد وجهة نظر كل منها للأسباب التي أدت إلى الوصول إلى طريق مسدود، وهذا سيساعد الأطراف للتركيز على العقبة أو العقبات.

٤. على الوسيط طرح أسئلة على الأطراف:

- ما هي خطواتكم التالية ؟

- ما الذي تريدون عمله ؟

- يبدو أننا وصلنا إلى طريق مسدود. ما الذي تقترحونه لتجاوز العقبة؟

كلما كثرت الأسئلة التي يطرحها الوسيط على الأطراف أدركت الأطراف حاجتها للبحث عن حلول.

٥. من دون أن يضع الأطراف في موقف الدفاع عن النفس، على الوسيط أن يطلب إلى كل طرف تحديد مخاوفه.

٦. الوسيط قد يطلب من الأطراف تلخيصاً دقيقاً لما تم بحثه، بما في ذلك مواقف كل طرف.

التلخيص يعني وضع إطار لكافة المسائل، وهذا سيساعد حتماً على تجاوز العقبات.

٧. من خلال (الإطار) على الوسيط أن يحدد أماكن الاتفاق.

استخدام عبارات المدح والإطراء على الجهود التي بذلتها الأطراف، والقول على سبيل المثال لا الحصر: لقد قمتم بعمل رائع وخلاق. صحيح أن هناك عقبات، لكن بإمكاننا تجاوزها إن ركزتم على الجانب الإيجابي، بدلاً من الجوانب السلبية لمدة نصف ساعة.

وهذا سيساعد على تلطيف الأجواء؛ لتكون مدخلاً للتفكير البناء.

٨. على الوسيط أن يطلب من كل طرف كيفية رؤيته للأوضاع بعد عدة أشهر من التوصل إلى اتفاق؟ وبعد الاستماع إلى الإجابات عليه أن يطرح الأسئلة حول كيفية الوصول إلى الهدف؟

٩. الوسيط قد يطرح خيارات مؤقتة للحل لمدة ستة أشهر، أي إبقاء الباب مفتوحاً لحلول دائمة بعد انقضاء المدة.

١٠. الوسيط يطرح مجموعة من الأسئلة الافتراضية. ماذا لو؟ أي ماذا لو نظر هذا الطرف إلى تجاوز العقبة بهذه الطريقة وفي الوقت نفسه ينظر الطرف الآخر إلى تجاوز العقبة بطريقة أخرى؟

الهدف فتح الخيارات، بمعنى عدم تقييد تفكير الأطراف.

١١. عند هذه النقطة على الوسيط أن يطلب من كل طرف أن يأخذ مكان الطرف الآخر (تبادل الأدوار إن أمكن).

١٢. الوسيط يؤكد للأطراف أن تبادل الأدوار أو لعب دور (محامي الشيطان) لا يعني التنازل عن الموقف.

١٣. المطلوب هو أن يقوم الوسيط بدور مساعد لكل طرف على فهم دقيق لمواقف الطرف الآخر والتأكد من ذلك.

١٤. بعد ذلك على الوسيط أن يطلب من كل طرف أن يوضح ما الذي سيقوم به من خطوات إذا وافق طرف على طروحات الطرف الآخر؟ ثم ينقل بعد ذلك إلى

تبيان الخيارات السيئة للإطراف: الذهاب إلى المحكمة، وتكاليف المحكمة، ونفقات المحامين، وغير ذلك.

١٥. إذا ما فشلت كل هذه الأدوات قد يكون من المناسب للوسيط أن يلّمح إلى إمكانية فشل الوساطة، مما سيدفع الأطراف للتفكير بالعواقب.

هذه بعض الأدوات التي نطرحها لمساعدة الأستاذ والطلبة والوسيط، هي ليست الأدوات كلها، وعلى الأستاذ أن يفتح المجال أمام الطلبة لطرح خيارات وأدوات أخرى لتجاوز الطريق المسدود.

الجزء الخامس

المفاوضات السياسية

المفاوضات مع الجانب الأمريكي

يضع الأستاذ أمام الطلبة أنموذجاً للمفاوضات مع وفد من الخارجية الأمريكية.

الوفد الأمريكي ممثلاً بمساعد وزير الخارجية الأمريكي الذي جاء وفريقه لمتابعة المفاوضات بين الجانبين الفلسطيني والإسرائيلي. الأستاذ يحدد المسألة أو المسائل موضع المفاوضات بين الجانبين. وقد تكون هذه المسائل محددة بقضايا انتقالية (إفراج عن معتقلين فلسطينيين، وفتح معبر رفح، وإزالة الإغلاق الداخلي والحواجز، وإعادة مبعدى كنيسة المهدي، وإعادة انتشار القوات الإسرائيلية، ونشر قوات الأمن الفلسطيني).

أو قد يطرح الأستاذ قضايا الوضع النهائي (القدس، والحدود، واللجئين، والمستوطنات، والمياه، والأمن).

أولاً: فرضية العمل (Working Assumption)

١. يحدد الأستاذ فرقاً تفاوضية مكونة من طالبين يمثلان الطرف الفلسطيني، وطالبين يمثلان الجانب الإسرائيلي، ويكون أحدهما رئيساً للفريق والآخر مساعداً له.

٢. يطلب من كل فريق إعداد ملف شامل حول القضية أو المسألة موضع المفاوضات.

٣. يطلب الأستاذ من كل فريق عقد جلسات عمل بحضوره (جلستان أو ثلاث على أقصى حد) قبل وصول الوفد الأمريكي، والهدف التأكد من جاهزية كل فريق، وتمكنه من كافة التفاصيل ذات العلاقة.

٤. يتأكد الأستاذ أن الطرف الذي يمثل الجانب الإسرائيلي قد أعد نفسه جيداً، بحيث تكون محتويات الملف انعكاساً حقيقياً للمواقف الإسرائيلية. أي تقمص الدور بدقة.

٥. هذا لن يكون صعباً، نظراً لتوفر عددٍ هائل من المواقف الإسرائيلية المعلنة بخصوص هذه القضايا.

٦. يلزم كل طالب القيام بدوره، سواء أكان ممثلاً للجانب الإسرائيلي، أو للجانب الفلسطيني بصرف النظر عن مواقفه السياسية إزاء عملية السلام برمتها.

٧. يقوم ثلاثة طلاب بدور الوفد الأمريكي، ويعين الأستاذ رئيسهم الذي سيقوم بدور مساعد وزير الخارجية، ومستشاراً له للشؤون القانونية، وآخر للشؤون السياسية.

٨. يطلب الأستاذ من الطلبة الذين سيقومون بدور الفريق الأمريكي إعداد ملف شامل لمهمتهم، علماً أنّ المعلومات حول المواقف الأمريكية ذات العلاقة بالمسائل كافة متوفرة بكثرة.

٩. الأستاذ يحدد للفريق الأمريكي قواعد العمل:

٢٥٦ / الحياة مفاوضات

صائب عريقات

- أ. أن يلتقي بالوفدين الإسرائيلي والفلسطيني منفردين.
- ب. أن يلتقي بالوفدين بشكل مشترك (لقاء ثلاثي).
- ج. أن يعقد لقاءات ثنائية مع كل وفد لعدة جلسات، يقوم الوفد الأمريكي بسلسلة من اللقاءات الثنائية المكونية بين الجانبين قبل الدعوة إلى اللقاء الثلاثي.
- د. يبقى الأستاذ إمكانية عقد أكثر من لقاء ثلاثي، على ألا يتجاوز عدد اللقاءات الثلاثية أكثر من ثلاثة لقاءات.
- هـ. يبقى الأستاذ الخيار مفتوحاً أمام الوفد الأمريكي لدعوة الوفد الفلسطيني والوفد الإسرائيلي إلى واشنطن كلا على حدة، أو بشكل مشترك، مع خيار بقاء الوفدين لمدة ثلاثة أسابيع في مكان معزول قرب واشنطن، أي بعيداً عن وسائل الاعلام.
- و. الأستاذ يحدد مواعيد اللقاءات الثنائية أو الثلاثية في المكان المعزول قرب واشنطن، بحيث يضمن استمرار اللقاءات الثنائية الفلسطينية – الإسرائيلية واللقاءات الثنائية الأمريكية مع كل وفد على حدة، واللقاءات الثلاثية التي تتم تحت المظلة الأمريكية.
١٠. في نهاية الفصل يدعو الأستاذ إلى جلسة مفتوحة بمشاركة الوفود الثلاث، يدعى رئيس الجامعة، وعميد الكلية، وعمداء وأساتذة من كليات وأقسام أخرى، إضافة إلى شخصيات عامة، والسفير الأمريكي، أو من يمثله إن أمكن، وسفراء وقناصل دول أخرى.

١١. يحدد الأستاذ عدداً من النقاط الإجرائية واجبة الاتباع مثل:

أ. كلمات الجلسة الافتتاحية من كل طرف والمدة الزمنية، ونقترح عشر دقائق.

ب. الرد لكل طرف على ما استمع إليه في الجلسة الافتتاحية من الآخرين (لمدة ثلاث دقائق).

ج. إعلان نتائج المحادثات: الإعلان عن الاتفاق في حال التوصل إليه، ويقوم بذلك رئيس الوفد الأمريكي مع ضمان عرض لآليات التنفيذ والجدول الزمني.

د. يقوم رئيس الوفد الأمريكي بإعلان نتائج المحادثات، وفي حال عدم التوصل إلى اتفاق، مع وجود تقدم يستوجب عقد جلسات لاحقة، وتحديد تواريخها، ويعرض ما تم الاتفاق عليه، ويذكر نقاط الخلاف.

هـ. إعلان نتائج المحادثات، وفي حال التعثر يقوم كل طرف بعرض لمواقفه، وقد يلي ذلك إعلان رئيس الوفد الأمريكي عن صعوبة المفاوضات وطبيعة المسائل موضع البحث، ترك الباب مفتوحاً للمزيد من المشاركة الأمريكية، أو الطلب من الطرفين الفلسطيني والإسرائيلي القيام بسلسلة لقاءات تحضيرية؛ تمهيداً لنقل المحادثات إلى مستوى القيادات.

و. الإعلان عن فشل المحادثات، وفي هذه الحالة قد يقترح الأستاذ وبعد كلمات الجلسة الافتتاحية أن يعقد كل وفد مؤتمراً صحفياً خاصاً به لتحديد

مواقفه.

٢٥٨ / الحياة مفاوضات

صائب عريقات

ثانياً: السلوك الأمريكي التفاوضي:-

لتسهيل مهمة الأستاذ والطلبة وجدت مناسباً أن أقدم نبذة عن السلوك التفاوضي الأمريكي كما عايشته في المفاوضات الحقيقية (٤٠).

إن التجربة التفاوضية الفلسطينية مع الدبلوماسيين الأمريكيين منذ بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي. كان معظمها في مجال التعامل مع الإدارة الأمريكية بوصفها طرفاً ثالثاً، وسأقدم - وبطريقة مختصرة - ملخصاً على شكل أسئلة وإجابات للسلوك التفاوضي الأمريكي.

١. هل للدبلوماسيين الأمريكيين أسلوب مميز في التفاوض؟ إذا كان الجواب - نعم - فهل تستطيع تحديد طبيعة هذا الأسلوب؟

يتعلم الدبلوماسيون الأمريكيون التفاوض ارتكازاً على أسس قاعدة المصالح، وغالباً وفقاً للعناصر السبعة التي شرحناها بشكل مفصل في الفصل السادس من هذا الكتاب، ولكن على طاولة المفاوضات لن ترى تفاوضاً على هذا الأساس.

الجواب:

إنّ المفاوض الأمريكي لن يتعامل معك وفقاً لما تعلمه حول العناصر السبع. على الرغم من أنّ المفاوض الأمريكي في مفاوضاته مع اليابانيين كان يتعلم العادات، والتقاليد، والتاريخ، وأدب المائدة، وحتى كيفية استخدام أدوات الطعام اليابانية

(٤٠) في صيف سنة ٢٠٠٧ قمت بتقديم ورقة عمل بعنوان: السلوك التفاوضي الأمريكي إلى مؤتمر دعت إليه مؤسسة الولايات المتحدة الأمريكية للسلام

American Negotiating Behavior.

٢٥٩ / الحياة مفاوضات

صائب عريقات

(كالعصي)، كذلك الحال إذا ما ذهب للتفاوض في روسيا أو ألمانيا أو البرازيل أو
نيجيريا.

المفاوض الأمريكي يتعامل مع الجميع وفقاً لقاعدة المصالح وعلى أساسها.
لكن الحال معنا المفاوضين الفلسطينيين يختلف.

إن الأسلوب التفاوضي الأمريكي في الصراع الإسرائيلي يرتكز على
قاعدة ما هو الممكن? what is possible وليس ما هو مطلوب?
what is needed?

الممكن يحدد عادة بعد الإجابة عن الأسئلة الآتية: ما الذي تستطيع الحكومة
الإسرائيلية تقديمه؟ ما الذي لا تستطيع الحكومة الإسرائيلية تقديمه؟ ما هي القيود
التي تكبلها؟ ما هي الصعوبات التي تواجهها؟ ما هي الاعتبارات الدينية
والتاريخية وحتى النفسية؟ ما هي الاعتبارات السياسية؟ ماذا عن تأثير جماعات
الضغط على الكونجرس والرأي العام في الولايات المتحدة؟

بعد تحديد ما هو ممكن فإن المفاوض الأمريكي يبدأ عملية تفكير وجمع
لعناوين في الجانب الفلسطيني يمكن أن تتعاون معه في تمرير ما هو ممكن؟
يريد المفاوض الأمريكي الحصول على نتائج بأسرع وقت ممكن، فما هو
العنوان لذلك في الجانب الفلسطيني؟

قبل أن يغادر الوفد الأمريكي واشنطن سيكون قد أجرى اتصالات مع عدد من
الشخصيات القيادية، حيث يقوم بشرح هدف الزيارة، وضيق الوقت، والحاجة

إلى شريك فلسطيني صاحب عقلية خلاقة تقتنع ١٠٠% بسياسة ما هو ممكن؟
لتحقيق النتائج.

بعد سلسلة الاتصالات واستناداً إلى ما كانوا قد سمعوه من ردود نجدهم
يقومون بتحديد الشخص أو الأشخاص الذين سيتم الاعتماد عليهم في الجانب
الفلسطيني.

وعندما يصل الوفد الأمريكي إلى المنطقة - عادةً - يبدأ بلقاء رئيس الوزراء
الإسرائيلي وطاقمه، وعدد من المسؤولين الإسرائيليين في لقاءات منفصلة،
ومعظم اللقاءات تركز على بناء قاعدة مشتركة لما هو ممكن؟

ويطلب الوفد الأمريكي - عادةً - لقاء الرئيس الفلسطيني أولاً، ويتم اللقاء
بحضور عدد من المسؤولين من الجانبين، حيث يتم الحديث عن الهدف من
الزيارة، وضرورة تحقيق الإنجازات وأهمية الوقت.

وغالباً - وفي كل لقاء - يطلب رئيس الوفد الأمريكي لقاء يسمونه (أربع
عيون-four eyes) أي الرئيس الفلسطيني والمسؤول الأمريكي. وموضوع
الحديث هو الطلب من الرئيس الفلسطيني أن يسمح للشخص (X) ومعه الشخص
(Y) لمتابعة القضايا مع الوفد الأمريكي وبسرعة مطلقة.

أو طلب إرسال الشخص (X) وحده أو معه الشخص (Y) إلى واشنطن،
لمتابعة القضايا والتوصل إلى اتفاق؛ استناداً إلى قاعدة ما هو ممكن؟

أود أن أوضح للأستاذ والطلبة أن على الطلبة الذين سيقومون بدور الوفد
الأمريكي الحديث إلى الطلبة الذين يقومون بدور الوفد الفلسطيني كلا على حدة،
٢٦١ / الحياة مفاوضات

صائب عريقات

فيتحدثون إلى عزيز فإن أصر على مواقف ثابتة استنادا لما يراه مصالح فلسطينية، ينتقل الوفد الأمريكي للحديث إلى فايز، فإن سمعوا منه ما سمعوه من عزيز يقومون بالحديث إلى زهدي، وهكذا، إلا أن يجدوا الشخص الذي يوافق ١٠٠% على طروحاتهم، ويعد بتسويقها داخل القيادة الفلسطينية.

هذا الأسلوب كانت له آثار كارثية على عملية السلام منذ انطلاقها في مدريد، ففي الأحيان التي نجح فيها الطرف الأمريكي بذلك كانت النتائج مدمرة. ففي قمة كامب ديفيد سنة ٢٠٠٠ - على سبيل المثال لا الحصر - دفع الرئيس ياسر عرفات - رحمه الله - ثمنًا باهظًا؛ لأنه أصر على المصالح الفلسطينية.

وكذلك الرئيس محمود عباس، ففي مطلع شهر أيلول ٢٠٠٧ وأثناء محادثات مع رئيس الوزراء الإسرائيلي أيهود اولمرت رفض طلبا أمريكيا لفتح قناة خلفية لمحادثات فلسطينية من كل جانب، وقام المسؤول الأمريكي بتسمية الشخصية الفلسطينية أي اقتراح اسم الشخصية الفلسطينية المتوجب مشاركتها، مما أثار غضب الرئيس عباس ورد بالقول: أنا من اختار الوفد الفلسطيني، وليس أنتم^(٤١).

٢. هل هناك اعتبارات للعلاقات الشخصية للمفاوض الأمريكي؟

إنّ المفاوض الأمريكي يبذل جهودا غير عادية لبناء العلاقات الشخصية، وحتى على المستوى العائلي. والتعامل الشخصي في معظم الأحيان يكون بمنتهى الاحترام والإخلاص باستثناء بعض الحوادث التي يتم فيها استخدام الصراخ

(٤١) سوف يتم تقديم شرح مفصل للعديد من الأمثلة تمت مع عدد من الشخصيات الفلسطينية ضمن وثائق لم تنشر بعد.

والشتائم، كما حدث في قمة كامب ديفيد عندما خرج الرئيس الأمريكي ويليام كلينتون عن كل الأعراف المتبعة وصب جام غضبه على أحد الشخصيات الفلسطينية وسط ذهول كل من حضر من الجانبين الفلسطيني والإسرائيلي^(٤٢)

إنّ المفاوض الأمريكي يدرس جيدا طبيعة العلاقات، والتحالفات، والخلافات القائمة في الجانب الفلسطيني، ويعمل على توظيفها خدمة لتحقيق أهدافه.

وله في العلاقات الشخصية أسلوب حديث مباشر وصريح يهدف إلى تشجيع وتطوير وبناء العلاقات الشخصية، وإقناع الآخرين بأنه منهم وسيساعدهم.

يجب أن يطلب الأستاذ من الطلبة عدم الوقوع في فخ شخصنة الأمور، والتركيز على المصالح الوطنية، والتذكير جيدا أن كل ما يتم من نقاشات وأحاديث سيتم نشره في يوم من الأيام.

ويجب أن تكون العلاقات الشخصية على قاعدة الاحترام المتبادل، ومحاولة تفهم وجهة نظر الطرف الآخر، ولكن يجب ألا تكون تحت أي ظرف من الظروف على حساب المصالح.

الولايات المتحدة الأمريكية قوة عظمى عبر التاريخ، والقوى العظمى لم تكن في يوم من الأيام جمعية خيرية، إذ إن حساباتها تقوم على ما تحدده من مصالح وكيفية تحقيقها، حتى إن كان ذلك عبر الضغط أو من خلال إقناع شخص ما

(٤٢) الحدث سيسرد كاملا في الكتاب المخصص للمفاوضات الفلسطينية الإسرائيلية.
٢٦٣ / الحياة مفاوضات
صائب عريقات

بأهميته المستقبلية، وباستعداد القوة العظمى تحقيق طموحاته، إن هو برهن على قدرته على المساعدة في تحقيق هذه المصالح.

إنها أوراق الاعتماد التي يجب أن تقدم للمفاوض الأمريكي من الأشخاص الذين يسعون لتحقيق مصالح ذاتية. لذلك قلنا من البداية: إن المفاوض ليس صانع قرار ويجب ألا يكون هناك تضارب في المصالح تحت أي ظرف من الظروف.

المهم للمفاوض الأمريكي هو التوصل إلى اتفاق على أساس ما حدده، بغض النظر عن عدالة هذا الاتفاق وإمكانية صموده أمام امتحان التنفيذ.

٣. أين تقع معايير القيم الأمريكية من عدالة المظلوم وديموقراطيته ومناصريته، وأين سيادة القانون من المفاوضات الفلسطينية الإسرائيلية؟

باختصار إنَّ المفاوض الأمريكي يمثل انعكاساً لقيادته التي تسعى لفرض الحلول التي تعتقد أنها ستحقق هذه القيم على المدى البعيد، والقيم الأمريكية أصبحت في عالمنا اليوم بمثابة الهدف المعلن لما تقوم به الإدارة الأمريكية في أفغانستان، والعراق، وفلسطين، ولبنان وغيرها من الدول العربية الإسلامية.

٤. كيف يقوم المفاوض الأمريكي بالاتصال؟

أ. هل يقوم باستخدام وسائل الاتصال الشفوي أم الكتابي، أو بوساطة لغة الجسد؟

ب. كيف يقوم المفاوض الأمريكي باستخدام عامل الوقت؟

ج. ما هي نظراته إلى المساومة وتقديم التنازلات؟

- د. هل يقوم المفاوض الأمريكي باستخدام وسائل الإقناع؟
- ه. كيف يقوم باستخدام تكتيك الضغوط؟
- و. هل يقوم باستخدام القنوات الرسمية، أم يفضل استخدام القنوات الخلفية؟
- ز. كيف يستخدم وسائل الإعلام؟
- ح. كيف يقوم المفاوض الأمريكي بتنظيم عملية المفاوضات؟
- ما التحضيرات التي يقوم بها قبل المفاوضات، وكيف ينظم الجلسات الافتتاحية، وهل يستخدم المناورات؟
- ط. هل هناك كرم ضيافة من قبل المفاوض الأمريكي، عندما تقوم أمريكا باستضافة المفاوضات؟
- طرحنا تسعة أسئلة رئيسية، وعدداً من الأسئلة الفرعية لمحاولة تحديد وسائل الاتصال من قبل المفاوض الأمريكي، وسنحاول لأغراض التمرين أن نضع إجابات مختصرة تساعد الطلبة والأستاذ في تحضيره للمفاوضات الصورية مع الجانب الأمريكي.
- أ. هل تستخدم الاتصالات كتابياً أم شفوياً أم بوساطة لغة الجسد؟
- نادراً ما يستخدم المفاوض الأمريكي الأوراق المكتوبة وسيلة للاتصال، وعندما يقدم الجانب الأمريكي أوراقاً، غالباً ما تكون قصيرة ومحددة، يتم التفاوض حولها مسبقاً، وعندما تصل المفاوضات إلى طريق مسدود تطرح

الإدارة الأمريكية ورقة لجسر الهوة (أفكار الرئيس كلينتون بعد قمة كامب - ديفيد)
على سبيل المثال.

تستخدم الاتصالات الشفوية بشكل مكثف وبعناية فائقة، وعادة ما تكون صريحة، ويعتمد المفاوض الأمريكي على النقاط المكتوبة والمعدة سلفاً (Talking points)، ويقوم باستخدام لغة الجسد بشكل مكثف، ويعتمد على استخدام الاتصال من خلال العينين (Eye Contact).

ويتم استخدام الهمس في الأذان كثيراً على هامش اللقاءات.

ب. كيف يقوم المفاوض الأمريكي باستخدام عامل الوقت؟

يتم استخدام الوقت من قبل المفاوض الأمريكي بطريقة ذكية، حيث يخصص وقتاً لكل لقاء ويحدد جدول أعمال، ولا يتم خروج الحديث عن موضوع البحث، ويستخدم الوقت أيضاً تأدية للضغط كالقول: (إن الوقت داهمنا، ولم يتبق على ولاية الرئيس سوى عامين، وكما تعلمون خلال أشهر).

ستبدأ الحملات الانتخابية للرئاسة الأمريكية أو انتخابات الكونغرس، أي أن علينا التوصل إلى اتفاق ضمن سقف زمني لا يتجاوز ستة أشهر).

ج. ما هي نظرة المفاوض الأمريكي للمساومة والتنازلات؟

غالباً ما يلجأ المفاوض الأمريكي للضغط على الطرف الضعيف، إذ إن ذلك يمثل بالنسبة له أقل الطرق تكلفة، والتركيز يكون في مجال المساومات أو التنازلات على أساس ما هو ممكن، وليس ما هو مطلوب.

والنتيجة أن المفاوض الأمريكي يسعى إلى مساومة الجانب الفلسطيني أكثر من الجانب الإسرائيلي؛ إذ إنه يريد الحصول على التنازلات من الجانب الفلسطيني.

د. ما هي أدوات الإقناع لدى المفاوض الأمريكي؟

أدوات الإقناع لدى المفاوض الأمريكي تأخذ ثلاثة أشكال:

- الاعتماد على سياسة القوة (Power Politics) واستخدام تكتيكات الضغط.

- الاعتماد على الأهداف المرجوة، القانون أو الأرقام.

- الاعتماد على اقتراحات جسر الهوة (Bridging Proposals).

هذه الأدوات قد تستخدم في مفاوضات المستوى السياسي أو المستوى الفني أو المستويين كليهما.

ه. استخدام تكتيكات الضغط:

يستخدم المفاوض الأمريكي تكتيك الضغط بشكل مكثف على المفاوض الفلسطيني، ونادراً ما يمارس أي نوع من الضغط المباشر على المفاوض الإسرائيلي.

و. هل يتم استخدام القنوات الرسمية أم القنوات الخلفية؟

يستخدم المفاوض الأمريكي كل القنوات المتاحة له رسمية أو غير ذلك، إذ إن المفاوض الأمريكي مستعد لاستخدام أية قناة تساعد في الوصول إلى أهدافه بأسرع وقت ممكن.

ز. كيف تستخدم وسائل الإعلام؟

يركز المفاوض ويحرص على التعامل مع وسائل الإعلام الغربية والإسرائيلية أكثر من حرصه على وسائل الإعلام العربية والفلسطينية، وفي السنوات الأخيرة ونظراً للقفزة التي حققتها بعض الفضائيات العربية زادت الإدارة الأمريكية من تعاملها مع هذه الفضائيات، وفي أحيان أخرى أظهرت غضبها الشديد على بعض هذه الفضائيات وما تبثه.

ح. كيفية التنظيم والتحضير والجلسات الافتتاحية و المناورات والنتائج والتنفيد؟

يركز المفاوض الأمريكي كثيراً على جلب الأطراف إلى مائدة المفاوضات، فاستمرار المفاوضات مهم، وكذلك التحضير للجلسات الافتتاحية، والكلمات، والتعامل مع الصحافة، والتركيز على العملية وليس المضمون.

واستخدام المناورات في الترتيب للجلسات وتعددها وفتح عدة قنوات إضافة إلى تشكيل لجان فرعية تعتبر أهم بكثير من النتائج، ويلاحظ أن المفاوض الأمريكي يتقن عمليات التنظيم والتحضير بشكل متقدم جداً، ولا يركز كثيراً على ضمان التنفيذ، وخاصة من قبل الجانب الإسرائيلي، إذ إن معظم جهده يركزه على قيام الجانب الفلسطيني ويطالبه بتنفيذ ما عليه، وهناك مقولة يكررها كل مسؤول

أمريكي: (احرصوا على التنفيذ، وقوموا بما عليكم كطرف فلسطيني دون الالتفات إلى ما يقوم به أو ما لا تقوم به إسرائيل، ساعدونا حتى نستطيع مساعدتكم) (٤٣).

المفاوض الأمريكي منظم، ويعد نفسه بطريقة ممتازة ومميزة، ويحرص في كثير من الأحيان على الحصول على نتيجة الجلسة قبل انعقادها، من خلال التحضير الجيد لها، خاصة إذا كانت الجلسة على مستوى الرئيس الأمريكي، أو وزيرة الخارجية، أو شخصيات رفيعة المستوى من الكونغرس.

ط. كرم الضيافة:

إنّ السمعة التي تلاحق الدبلوماسية الأمريكية بعدم الاهتمام بكرم الضيافة، وعدم اعتبارها عنصراً من عناصر المحادثات غير واقعية، فعلى العكس من ذلك تماماً وإنّ ما نسمعه من سفراء يخدمون أو خدموا في واشنطن حول هذا الأمر غير دقيق، ولعلّ استضافة أمريكا للوفدين الفلسطيني والإسرائيلي شاهد على ما ذهبنا إليه.

وفي مفاوضات (قاعدة بولينغ) وقاعدة اندروز، وواي ريفرو. كامب - ديفيد. كانت الضيافة الأمريكية فوق المألوف، حيث تم توفير كل وسائل الراحة والأجواء المثالية في كافة المجالات.

فضلاً عن أن عدداً لا بأس به من جلسات المفاوضات كان يتم على عشاء في منزل وزير (ة) الخارجية في أجواء مريحة ومناسبة تفوق المتوقع.

(٤٣) سيرد المزيد من التفاصيل عن السلوك الأمريكي في الكتاب المخصص للمفاوضات الفلسطينية الإسرائيلية.

٥. كيف يجب أن يتعامل المفاوض الفلسطيني مع المفاوض الأمريكي؟

على أساس كل ما تقدم وما لم نذكره حول قيام المفاوض الأمريكي باستخدام أطراف دولية وإقليمية للضغط على المفاوض الفلسطيني، فإننا ننصح المفاوض الفلسطيني أو العربي بالتعامل مع المفاوض الأمريكي بصراحة ووضوح، استناداً إلى قاعدة المصالح المشتركة وبعيدا عن الشخصية.

ويجب أن يدرك المفاوض الفلسطيني أن كل ما سيقوله للمفاوض الأمريكي سوف يصل بطريقة أو أخرى إلى المفاوض الإسرائيلي.

حاولنا من خلال طرح هذه الأسئلة والإجابات أن نضع بين أيدي الأستاذ والطلبة ما قد يساعدهم على تصميم أنموذج المفاوضات الصورية مع الجانب الأمريكي، وفقا للمعايير التي تستند إلى الحقيقة كما هي عليه وبعيدا عن كل ما من شأنه الارتكاز إلى افتراضات قد لا تعكس حقيقة ما هو كائن.

ولابد من التذكير أن خبرتنا في هذا المجال ضئيلة ومحدودة والآفاق مفتوحة لمزيد من الأبحاث والدراسات حول القضايا والمسائل المتعلقة بكيفية التفاوض مع الإدارة الأمريكية.

الخاتمة

تفتقر المكتبة العربية إلى الكتب المرجعية حول المفاوضات، وهذا لا يعني عدم وجود كتب عربية في هذا المجال، فلقد سبقني عدد من الباحثين في هذا المجال، حيث قدّم الدكتور نادر أبو شيخة كتاباً قيماً تحت عنوان (أصول التفاوض) صدر في عمان - الأردن عن دار مجدولاي للنشر سنة ١٩٩٧.

وكتب الدكتور حسن الحسن كتاباً بعنوان (التفاوض والعلاقات العامة) صدر في بيروت عن المؤسسة الجامعية للنشر والدراسات سنة ١٩٩٣. وله كتاب آخر بعنوان (التفاوض فن ومهارة) صدر في عمان - الأردن المنظمة العربية للعلوم الإدارية سنة ١٩٨٩.

وأصدر الدكتور حسين الدوري كتاباً بعنوان (فن التفاوض) بغداد - جامعة بغداد سنة ١٩٨٤.

وهناك كتاب (التفاوض الفعال في الحياة والأعمال) - القاهرة مكتبة عين شمس سنة ١٩٨٦ للدكتور محمد عفيفي وللدكتورة جرمين سعد.

وكتب الدكتور محمد إبراهيم الدسوقي (الجوانب القانونية في إدارة المفاوضات وإبرام العقود) الرياض - معهد الإدارة العامة سنة ١٩٩٥.

وقدّم الدكتور محسن أحمد الخصري كتاب (التفاوض) - القاهرة- المكتبة الانجلو المصرية سنة ١٩٨٨.

وهناك مجموعة من الدراسات التي صدرت في دوريات عربية حول المفاوضات تحت عناوين فن المفاوضات وأدبها وعلمها، وخصائص المفاوضات واستراتيجياتها، ومما لاشك فيه، أنني لا أستطيع الادعاء بقراءة كل ما كتبه الزملاء العرب حول المفاوضات، لكن الحقيقة أن عدد هذه الكتب والأبحاث على الرغم من أهميتها قليل جداً.

وفي هذا الكتاب حاولت أن أقدم للقارئ العربي، وتحديدًا للأجيال الشابة من طلبة الجامعات مقدمة معمقة لأسس المفاوضات وركائزها وخصائصها، وكيفية إعداد الوفود التفاوضية، والتحضير للمفاوضات، وإعداد جدول الأعمال، وعقد الاجتماعات، والتعامل مع الرؤساء في العمل.

وقد اخترت أن أقدم النماذج والتطبيقات للأساتذة والطلبة، بأفضل الطرق والوسائل في إدارة المفاوضات التي تتعلق بقضايا حياتنا اليومية، إضافة إلى القضايا السياسية وخاصة المفاوضات مع الجانب الإسرائيلي، واخترت أنموذجاً للسلوك التفاوضي الأمريكي.

وحاولت جاهداً عدم التدخل في يوميات وتفاصيل و محاضر المفاوضات الحقيقية التي شاركت فيها مع الجانب الإسرائيلي والإدارة الأمريكية والدول الأوروبية وغيرها من الدول والمنظمات الدولية التي كانت وما زالت جزءاً من المفاوضات العربية والإسرائيلية.

فكما قلت أقوم حالياً بوضع كتاب شامل للمفاوضات الفلسطينية – الإسرائيلية، سيتضمن دور الإدارة الأمريكية والأطراف الأخرى ذات العلاقة، وآمل أن يتم

إصداره في الوقت المناسب؛ نظراً لطبيعة المواضيع وصعوبتها والسلوك
التفاوضي للأطراف وللأفراد من كافة الجهات.

ولا أريد في هذه الخاتمة إعادة ما جاء في المقدمة أو في فصول الكتاب، إلا
أنني آمل أن يكون هذا الكتاب بداية للمزيد من الدراسات والأبحاث الجادة حول
المفاوضات في ميادينها المختلفة.

وربما كان علي أن أضع عنوان البداية بدلاً من الخاتمة. فالحقيقة أن كل ما
جاء في هذا الكتاب ليس سوى بداية. فموضوع كل فصل وجزء من هذا الكتاب
يستحق المزيد من الدراسة والبحث.

إننا بحاجة للبدء في دراسة السلوك التفاوضي العربي أو حتى السلوك
التفاوضي لكل دولة عربية، فهناك خلافات واضحة في مجالات عديدة على الرغم
من ذلك فتجمعنا اللغة، وجمعنا الدين، والتاريخ، والمصالح، والتطلعات،
والأهداف، والتهديدات. ولكن كل ذلك لا يعني أننا نحن العرب نمتلك سلوكاً
تفاوضياً واحداً.

والحقيقة أننا وإن تعمقنا قليلاً سنجد داخل الدولة الواحدة أقاليم تختلف في
العادات والسلوك عن بعضها بعضاً، ولا مجال للخوض في ذلك الآن. فنحن
نقول: إن علينا أن نبدأ، وعلينا أن نتعرف إلى أنفسنا بطريقة أفضل، وربما كان
علينا أن نبدأ برؤية الأمور بأعيننا، والسمع بأذاننا، والحديث بألسنتنا بوصفنا
أفراداً، علينا الابتعاد عن الاعتماد على ثقافتنا السمعية، وعن اعتماد الأحاسيس
كأساس للافتراضات.

ولم يعد بإمكاننا الاستمرار في طرقنا ورسائلنا الحالية، إذ لابد من تطوير إمكاناتنا وقدراتنا حتى نستطيع أن نؤثر في الحديث بقدر ما نتأثر به.

إننا بحاجة إلى تطوير ذاتنا وتحسين أدائنا في المجالات كافة، فالعالم يتطور من حولنا، ونحن نتأثر بكل تطور فأين تطورنا ؟

أنا لا أقول: إن إتقان التفاوض والتواصل سيؤدي إلى التطوير في مجالات العلوم، والسياسة، والاقتصاد والتكنولوجيا. كل ما أحاول قوله: إن الانتماء الصادق هو مقدار ما يقدمه كل منا في مجال تخصصه.

والمفاوضات ليست مباراة وليست معركة، إنها الطريقة لتحقيق المصالح، وتحقيق الأهداف والتطلعات، وحماية الحقوق والمنجزات.

إنّ الاتفاق بين طرفين أو أكثر إنما هو نتاج لإدراك هذه الأطراف بأنها تحقق مصالحها عبر التوصل إلى اتفاق، وابتكار الخيارات، وإبقاء الآفاق مفتوحة، والعرض بأساليب مبتكرة، والابتعاد عن الشخصية والتركيز على المصالح، والتحضير الجيد والمستمر، والاختيار الصحيح ليس - فقط - للخيارات، وإنما للأشخاص الذين يشاركون في المفاوضات، وأخذ مصالح الطرف الآخر ومخاوفه وتطلعاته بعين الاعتبار، وعدم الغش والخداع، والتصرف بمصداقية عالية، كل ذلك يقود إلى بناء الأرضية المشتركة.

الاتفاق شيء والتنفيذ شيء آخر، إذ لابد لنا ونحن نحاول التوصل إلى اتفاق أن نضع أمامنا آليات التنفيذ، وأن نركز على الجداول الزمنية، وأن نثبت استعدادنا للالتزام بالتنفيذ والتطبيق.

٢٧٤ / الحياة مفاوضات

صائب عريقات

وفي محاضرة كنت ألقيا في إحدى الجامعات الفلسطينية قلت: إن السلام هو خيارنا الاستراتيجي وإن الهدف هو تحقيق إنهاء الاحتلال الإسرائيلي عن الأراضي العربية المحتلة منذ العام ١٩٦٧.

فرد علي أحد الطلبة: "كيف يمكن أن نتحدث عن السلام كخيار استراتيجي والجانب الإسرائيلي يدمرنا من خلال الاستيطان والجدار؟"

فأجبت: ألا تعتقد أن إنهاء الاحتلال الإسرائيلي الذي بدأ عام ١٩٦٧ سوف يدمر الاحتلال والاستيطان والجدار؟

لقد وضعت في الفصل السابع خمسة نماذج لاستخدام الأساتذة والطلبة في الجامعات والمعاهد ومراكز الدراسات والمدارس.

والأمثلة والتطبيقات هدفها الانتقال من مجال الدراسة الأكاديمية التقليدية إلى مجال التطبيق العملي والممارسة، من خلال نماذج دراسية محددة (Case studies) يستطيع الأساتذة والطلبة من خلال هذه الأمثلة والتطبيقات استخدام كل ما ورد في الكتاب وممارسته عملياً، فالمسألة هنا ليست مجرد معرفة القواعد والأسس والعناصر، بل - أيضاً - محاولة ممارستها في حياتنا العملية.

وليس الهدف تقييد الأساتذة والطلبة بهذه الأمثلة والنماذج، وإنما فتح الآفاق لأية أمثلة ونماذج أخرى قد يطرحها الأساتذة والطلبة.

طرحنا أنموذج "الأمم المتحدة" وقد يطرح الأساتذة والطلبة "جامعة الدول العربية" أو "منظمة الوحدة الأفريقية" أو "المجلس الأوروبي" أو حتى جلسة

مجلس الوزراء، أو حوار لإقامة ائتلاف حكومي بين أحزاب مختلفة، على أن النماذج يجب أن تتجاوز "طلاق عادل ومنى"

هناك الخلافات بين الورثة، وخلافات على اقتلاع أشجار لإقامة مصنع، أو حتى خلاف على عرض مسرحية، أو استضافة فرق موسيقية. كل ما في الحياة من خلافات قد يكون موضع الأنموذج التفاوضي، أو أنموذج الوساطة الذي يريد الأساتذة والطلبة استخدامه.

المهم من ذلك استخدام الإجراءات والقواعد واجبة الاتباع، والتي يكون الاتفاق بين الأساتذة والطلبة أساسها، وربما كان على الأساتذة في بعض الأحيان الطلب من طلبتهم اختيار موضوع المفاوضات الصورية من واقع حياتهم، أي دراستها وإعداد ملفاتها وتطبيقها في مفاوضاتهم الصورية.

وقد اعتمدت على عدد من المراجع الأجنبية والعربية، لكنني حاولت بكل جهد ممكن أن أقدم نتاجاً للتجربة التفاوضية الخاصة التي مارستها بوصفي مفاوضاً فلسطينياً. حيث أدركت أن الممارسة العملية يجب أن تشمل الإيجابيات والسلبيات، والصواب والخطأ. ما قمنا به هو كيف اعددنا أنفسنا؟ كيف أعد الطرف الإسرائيلي نفسه؟ ما قام به؟ كيف تدخلت الأطراف الأخرى؟ وكيف تطورنا؟ وكيف تطوروا؟ هذه الممارسة العملية كانت بالنسبة لي أهم مرجعية لهذا الكتاب، والذي أمل أن يكون مجرد البداية.

المراجع العربية

والمترجمة إلى العربية

- أورتير، جاجر. (٢٠٠١). في صحيفة العمالقة. ترجمة ليلي زيدان. الدار الدولية للاستثمارات. القاهرة. (٣٦٣ص).
- بين، توماس. (١٩٩٩). منطق العقل. ترجمة الدكتور أحمد أمين الجمل. الجمعية المصرية لنشر المعرفة. القاهرة. (٩٢ص).
- توكس، داني. وهوفر، وجون. (١٩٩٨). القيادة في الأزمات. ترجمة هاني خلجة وريم سرطاوي. بيت الأفكار الدولية. نيويورك. (٤٤٧ص).
- الحسن، حسن. (١٩٩٣). التفاوض والعلاقات العامة. المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت.
- الخضري، محسن أحمد. (١٩٨٨). التفاوض. المكتبة الأنجلو مصرية. القاهرة.
- الدجاني، محمد سليمان. والدجاني، منذر سليمان. (١٩٩٧). منهجية البحث العلمي في علم السياسة. دار المشكاة للنشر والتوزيع. القدس. (١٥٥ص).
- الدسوقي، محمد إبراهيم. (١٩٩٥). الجوانب القانونية في إدارة المفاوضات وإبرام العقود. معهد الإدارة العامة. الرياض.
- الدوري، حسين. (١٩٨٤). فن التفاوض. جامعة بغداد. بغداد.

- زايد، محمد بدر الدين. (١٩٩٦). المفاوضات الدولية. الهيئة المصرية العامة للكتاب. القاهرة.
- سعد، فاروق. (١٩٨٥). تراث الفكر السياسي قبل الأمير وبعده. دار الافاق الجديدة. بيروت. (٣٧٣ص).
- شيخة، نادر أحمد. (١٩٩٧). أصول التفاوض. دار مجدلاوي للنشر. عمان. (٣٩٦ص).
- عفيفي، محمد. وجرمين، سعد. (١٩٨٦). التفاوض الفعال في الحياة والأعمال. القاهرة. مكتبة عين شمس. .
- نيرنبرج، جيرارد. (١٩٩٨). أسس التفاوض. ترجمة حازم عبد الرحمن. المكتبة الأكاديمية. القاهرة. (٣٦٦ص).
- هولواوي، هاري. وجون، جورج. (١٩٧٩). الرأي العام. ترجمة د. أمين سلامة. دار غريب للطباعة. القاهرة. (٤٧٧ص).
- واكين، ادوارد. (١٩٧٨). مقدمة إلى وسائل الاتصال. ترجمة الدكتور وديع فلسطين. لتيون للنشر. نيويورك. (١٧١ص).

المراجع الأجنبية

- Augsburg, David W. (1992). Conflict Mediation Across Cultures, Pathways and Patterns, Westminster/ John Knox Press. Louisville NY. (310 pp).
- Ayad, Nabil. & sir Peter, Marshall. (1999). Are Diplomats Really Necessary? University of Westminster press. London. (96 pp).
- Avruch, Kevin. (1998). Culture and Conflict Resolution, US Institute of peace. Washington DC. (153 PP).
- Bazerman, Max H. & Margaret A., Neale. (1992). Negotiation Rationally. New York. Free press. (196pp).
- Blaker Michael, Paulgiarra. & Ezra, vogel. (2002). Japanese Negotiating Behaviour. U.S.I.P. Wash D.C. (170 pp).
- Breslin, J. William. & Jeffrey, Z. Rubin. (Editors). (1991). Negotiation Theory and Practice. Cambridge, MA. Program on negotiation Books. (460 pp).

- Brett, Jeanne M. (2001). Negotiation Globally, how to Negotiate, Deals, Resolve Disputes and Make Decisions across Cultural Boundaries. Jossey - Bass. San Francisco. CA. (241 pp).
- Brinkman. Dr. Rick Kirschner. (1994). Dealing with People you Cant Stand, how to Bring out the Best in People at Their Worst? MCgraw hill. (226 pp).
- Cahill, Kevin. (2005). Preventive Diplomacy: Stopping Wars Before They Start. New York. Routledge. (330 pp).
- De Bono, Edward. (1985). Six thinking hats. Boston. Little brown & Co. (207 pp).
- DE Bono, Edward. (1994). De Bonos Thinking Course. Revised Ed. New York. Facts on File. (196 pp).
- Dennis, Kux. (2006). India-Pakistan Negotiations. United States Institute of peace Wash. Dc. (87 pp).
- Doyle, Michael. & David, Strauss. (1976). How to make meetings work? New York. Jave books. (299 pp).

- Faure, Guy Olivier. & Jeffrey Z., Rubin. (1999). Culture and Negotiation: The Resolution of Water Disputes. Sage Publications. Newbury Park. CA.
- Fisher, Roger. & Alan, Sharp. (1999). getting it done: How to lead when you are not in charge? Harper Business Book. (203 pp).
- Fisher, Roger. Elizabeth, Kopelman. & Andeea, Kupfer Schneider. (1994). Beyond Machiavelli: Coping with Coflict. Harvard University press. Cambridge MA. (160 pp).
- Fisher, Roger. & Scott, Brown. (1988). Getting Togrther: Building Relationships as We negotiate. Boston. Houghton Mifflin. (Paperback edition published by penguin books). New York. (216 pp).
- Fisher, Roger William L. Ury. & bruce, patton. (1991). Getting to yes: Negotiating Agreement without giving in. 2nd ed. Penguin Books, New York. (200 pp).
- Freeman, Chass. (2005). Arts of power U.S.I.P. Wash. D.C. (159 pp).

- Gelfad, Michele j. & Jeanne M., brett. (2004). The Handbook of Negotiation and Culture. Stanford University press. Palo Alto, CA. (450 pp).
- Gilligan, Carol. (1982). In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development. Cambridge. Harvard University Press.
- Jennifer, E. Beer with Elileen, stief. (1997). The Midators Hand Book. New society publishers. Canada. (168 pp).
- Karrass, Gary. (1985). Negotiate to Close. Simon & Schuste. New York. N.Y. (219 pp).
- Lewicki, Roy J. David, M. Saunders, & John, W. Minton. (2001). Essentials of Negotiations. McGraw-Hill Irwin. New York. NY. (256 pp).
- Lewicki, Roy J. David M. , Saunders. & John, W. Minton. (1999). Negotiation: Readings, Cases and Exercises. McGraw-Hill Irwin. New York, NY. (744 pp).
- Lewicki, Roy J. & Jeffrey, Z. Rubin. (1991). Negotiation theory and practice. Pon Book. Cambridge. (458 pp).

- Logan, Charles. (2003). French Negotiating Behavior. U.S.I.P. Wash D.C. (344 pp).
- Lum, Grande. Irma, Tyler-Wood. & Anthony Wanis-St John. (2003). Expand the pie: How to Create More Value in Any Negotiation. Castle Pacific, San Francisco. (213 pp).
- Mnookin, Robert H. Scott, R. Peppet. & Andrew, S. Tulumello. (2000). Beyond Winning: negotiation to Create Value in Deals and Disputes. Cambridge. MA: Harvard University press. (355 pp).
- Negotiation Journal. Quarterly Publication of the Harvard Program on Negotiation. Kluwer Academic/Plenum Publishers
- Nissan, Ozer. (1998). Termination of Wars. The Magnes press. Jerusalem. (277 pp).
- Raiffa, Howard. (1982). The Art and Science of Negotiation. Cambridge. Harvard University press. (373 pp).

- Raiffa, Howard. (2002). Negotiation Analysis. Cambridge, MA. Harvard University press. (550 pp).
- Schester, Jerrold. (1998). Russian Negotiating Behaviour. U.S.I.P. Wash. D.C. (225 pp).
- Schwartz, Roger. The Skilled Facilitator. (2002). San Francisco. Josey-Bass. (408 pp).
- Solomon, Richard. (1999). Chinese Negotiation Behaviour. U.S.I.P. Wash D.C. 204 pp.
- Stone, Douglas. Bruce, Patton. & Sheila, Heen. (1999). Difficult Conversation. How to Discuss What Matters Most? Penguin Book. New York. NY. (248 pp).
- Susskind, Lawrence. & Patrick Field. Dealing with Angry Public: The Mutual Gains Approach to Resolving Disputes. New York free press.
- Tannen, Deborah. (1994). Talking from 9 to 5: Women and men at work. Quill. (360 pp).
- Ury, William L. (1991). Getting Past No: Negotiation with difficult people. New York. Bantan Book. (161 pp).

- Ury, William L. (1999). The Third side. New York. penquin Books. (249 pp).
- Watkins, Michael. (2002). Breakthrough Business Negotiation. A Toolbox for Managers. Jossey-Bass. San Francisco. CA, (290 pp).
- Wittes, Tamara. (2005). How Israelis and Palestinians Negotiate. U.S.I.P. Wash. DC. (160pp).
- Zeckhauser, Richard, Ralph l. Keeney & James K Sebenius. (1996). Wise Choices: Decisions, Games and negotiations. HB press. Boston. (475 pp).

عميد البحث العلمي

أ. د. سامي جبر

جامعة النجاح الوطنية

ص.ب. ٧، نابلس، فلسطين

تلفون: ٢٣٤٥١١٥/٧ ٩ ٢٣٤٥١١٥ ٠٠٩٧٢ (داخلي): ٢٣٧٨

فاكس: ٢٣٤٥٩٨٢ ٩ ٢٣٤٥٩٨٢ ٠٠

بريد الكتروني: scresearch@najah.edu

حقوق الطبع والاقتباس والترجمة والنشر محفوظة للناشر.

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزال مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو

بأية طريقة سواء أكانت إلكترونية أم ميكانيكية أم تصويرية، أم تسجيلية أم خلاف ذلك، إلا

بموافقة الناشر كتابيا ومقدماتاً.

تصميم ومونتاج: اخلاص التمام